

Zielkonflikte zwischen Soziokultureller Animation und Leistungsvereinbarungen

Bachelor-Arbeit
Ausbildungsgang **Soziokultur**
Kurs **BB 2012 - 2016**

Mandy Abou Shoak & Belinda Harris

**Zielkonflikte zwischen
Soziokultureller Animation und Leistungsvereinbarungen**

Diese Bachelor-Arbeit wurde im August 2016 in 3 Exemplaren eingereicht zur Erlangung des vom Fachhochschulrat der Hochschule Luzern ausgestellten Diploms für Soziokulturelle Animation.

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren.

Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Bachelor.

Reg. Nr.:

Originaldokument gespeichert auf LARA – Lucerne Open Access Repository and Archive der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern



Dieses Werk ist unter einem
Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz Lizenzvertrag
lizenziert.

Um die Lizenz anzuschauen, gehen Sie bitte zu <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/>
Oder schicken Sie einen Brief an Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California
95105, USA.

Urheberrechtlicher Hinweis

Dieses Dokument steht unter einer Lizenz der Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle
Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz <http://creativecommons.org/>

Sie dürfen:



Teilen — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten
Zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur
Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder
angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber
unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.



Nicht kommerziell — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.



Keine Bearbeitungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt
aufbauen dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.
Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter welche dieses Werk fällt,
mitteilen.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers
dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/legalcode.de>

Vorwort der Schulleitung

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Soziokulturell-animatorisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im August 2016

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit
Leitung Bachelor

Abstract

Im grösseren Sinne beschäftigt sich diese Bachelorarbeit mit Soziokultureller Animation (SKA) im Kontext der Ökonomisierung. Im Engeren werden Zielkonflikte zwischen Leistungsvereinbarungen und SKA triangulierend erforscht. Dabei wurden einerseits sechs Soziokulturelle Fachpersonen aus Zürich, Bern und Basel zur SKA unter den Bedingung ihrer Leistungsvereinbarungen befragt. Andererseits wurden ihre Leistungsvereinbarungen mittels Dokumentenanalyse auf rechtliche, politische, strukturelle und finanziellen Rahmenbedingungen hin geprüft. Die Analyse folgte dabei der Logik des Konsum-Transfermodells nach Jean-Claude Gillet. Herausgestellt hat sich:

- Leistungsvereinbarungen werden ohne Beteiligung der Adressat*Innen geschlossen.
- Das Verhältnis zwischen Projekt- und Programmfinanzierung befindet sich in einem Ungleichgewicht.
- Durch Programme werden viele Ressourcen gebunden. Es besteht die Gefahr, dass diese Ressourcen in der fachlichen Arbeit fehlen.
- Soziokulturelle Fachpersonen fordern, dass die Qualifizierung ihrer Arbeit durch die Adressat*Innen erfolgen soll.

Abgeschlossen wird die Arbeit durch konkrete Handlungsempfehlungen, zur Positionierung der Adressat*Innen in der Qualifizierung der SKA, zum politischen Engagement von Soziokulturellen Animator*Innen und mit der Aufforderung zur kritischen Erforschung der Wirkungsfrage in der SKA.

Keywords

Soziokulturelle Animation, Soziale Arbeit, Semi-Profession, Praxeologie, Funktionen, Interventionspositionen, Konsum-Transfermodell Management by Objectives, New Public Management, Wirkungsorientierte Verwaltungsführung, Leistungsvereinbarung, Kontrakt, Ökonomisierung, Zielkonflikt, Eigenfinanzierungsgrad.

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	V
Keywords	V
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XII
Abkürzungsverzeichnis	XIII
Dank	15
Vorwort.....	17
1 Einleitung	19
1.1 Ausgangslage.....	19
1.2 Deshalb Forschung.....	19
1.3 Abgrenzung des Themas	20
1.4 Fragestellungen.....	21
1.5 Aufbau der Arbeit	23
2 Soziokulturelle Animation	25
2.1 Soziokulturelle Animation als Teil der Sozialen Arbeit.....	25
2.2 Soziokulturelle Animation	28
2.2.1 Das heisse und das kalte Universum der Soziokulturellen Animation	29
2.2.2 Funktionen der Soziokulturellen Animation	31
2.2.3 Ziele: Die vier Interventionspositionen Soziokultureller Animation	32
3 Ökonomisierung.....	39
3.1 New Public Management – ein historischer Rückblick.....	39
3.1.1 Peter F. Drucker	39
3.1.2 Management by Objectives (MbO)	40
3.1.3 New Public Management	41
3.1.4 Ziele: Wirkungsorientierter Verwaltungsführung (WOV) und Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget (FLAG)	42
3.2 Leistungsvereinbarungen	43
3.3 Ökonomisierung Sozialer Arbeit	45
3.3.1 Ökonomisierungsdiskurs in Amerika, Holland, Deutschland	46
3.3.2 Ökonomisierungsdiskurs in der Schweiz: Soziale Arbeit	47
3.3.3 Ökonomisierungsdiskurs in der Schweiz: SKA	48
4 Zielkonflikte zwischen Soziokultureller Animation und Ökonomisierung	51
4.1 Was sind Zielkonflikte?	51
4.2 Berufsethische Gewichtung der Ziele.....	52
4.2.1 Kolonialisierung der Lebenswelt durch das System	52
4.2.2 Berufsethik.....	54
4.2.3 Die Mandate Sozialer Arbeit.....	54

5 Forschungsziel, -Gegenstand und –Fragen.....	59
5.1 Forschungsziel	59
5.2 Forschungsfeld und Forschungsgegenstand.....	59
5.3 Forschungsfragen.....	60
6 Methodik.....	61
6.1 Forschungsdesign	61
6.2 Dokumentenanalyse	61
6.2.1 Leistungsvereinbarungen	62
6.2.2 Fachliche Konzepte	62
6.2.3 Rechtsgrundlagen, politische Entscheidungswege und Organigramme	62
6.3 Leitfaden-Interviews.....	63
6.3.1 Datenerhebung.....	63
6.3.2 Sampling/ Stichproben Interviewpartner*Innen.....	63
6.3.3 Datenaufbereitung und Datenauswertung	65
6.4 Reflexion der Forschungsmethoden.....	66
7 Portraits: Stadt-Soziokultur-Trägerschaften & Leistungsvereinbarungen.....	69
7.1 Gemeinsamkeiten in den Soziokulturellen Landschaften von Zürich, Bern und Basel	69
7.1.1 Trägerschaften mit Häusern in den Quartieren.....	69
7.1.2 Häuser mit breitem Soziokulturellem Angebot.....	71
7.1.3 Vorgabe zur Eigenfinanzierung	73
7.1.4 Politische Entscheidungswege SK Leistungen	75
7.1.5 Aktueller Spardruck in der Soziokultur	76
7.2 Zürich	77
7.2.1 Strukturen in der Soziokultur.....	77
7.2.2 Rechtsgrundlagen, relevante Dokumente & Konzepte	78
7.2.3 Finanzierungssystem: Was und wie wird finanziert?	79
7.2.4 Soziokultur-Verständnis & Soziokulturelle Leistungen.....	80
7.2.5 Zielüberprüfung & Reporting	82
7.3 Bern	83
7.3.1 Strukturen in der Soziokultur.....	83
7.3.2 Rechtsgrundlagen, relevante Dokumente & Konzepte	84
7.3.3 Finanzierungssystem: Was und wie wird finanziert?	84
7.3.4 Soziokultur-Verständnis & Soziokulturelle Leistungen.....	86
7.3.5 Zielüberprüfung & Reporting	87
7.4 Basel	89
7.4.1 Strukturen der Soziokultur	89
7.4.2 Rechtsgrundlagen, relevante Dokumente & Konzepte	90
7.4.3 Finanzierungssystem: Was und wie wird finanziert?	91
7.4.4 Soziokultur-Verständnis & Soziokulturelle Leistungen.....	92
7.4.5 Zielüberprüfung & Reporting	94

8 Zielkonflikte zwischen Leistungsvereinbarungen und Soziokultureller Animation	95
8.1 Ressourcenverteilung: Instituiertes vs.stituierendes	95
8.1.1 Darstellung der Interview-Ergebnisse	97
8.1.2 Auswertung und Interpretation	97
8.1.3 Diskussion und Fazit	100
8.2 Grundleistung: Programm vs. Projekt	103
8.2.1 Darstellung der Interview-Ergebnisse	104
8.2.2 Auswertung und Interpretation	105
8.2.3 Diskussion und Fazit	109
8.3 Messbarkeit: Praktik (Quantität) vs. Praxis (Qualität)	111
8.3.1 Darstellung der Interview-Ergebnisse	112
8.3.2 Auswertung und Interpretation	113
8.3.3 Diskussion und Fazit	117
8.4 Beziehungen zwischen den Hauptkategorien	119
8.4.1 Ressourcenverteilung & Grundleistung	119
8.4.2 Grundleistung & Messbarkeit	120
8.4.3 Messbarkeit & Ressourcenverteilung	121
 9 Résumé	 123
 10 Handlungsempfehlungen für die Soziokulturelle Animation.....	 125
10.1 Handlungsansätze innerhalb der Rahmenbedingungen.....	125
10.1.1 Aufwand für Eigen- und Drittfinanzierung ausweisen	125
10.1.2 Mit Adressat*Innen partizipativ Qualitätskriterien erarbeiten	126
10.1.3 Adressat*Innen an der Leistungsvereinbarung zwischen Verwaltung und SK Einrichtung beteiligen	129
10.1.4 Fachhochschulisch Forschen zu Auswirkungen von Leistungsvereinbarungen auf SKA ...	129
10.2 Handlungsansätze ausserhalb der Rahmenbedingungen.....	130
10.2.1 Forschen jenseits des Leistungsauftrags.....	130
10.2.2 Politik mitgestalten, sich selbst als SKA organisieren.....	130
 Schlusswort.....	 133
 Anhang.....	 CXLI
A Interview-Leitfaden	CXLI

Die Inhalte der Kapitel 1, 5, 6 und 8, 9, 10 wurden von beiden Autorinnen gemeinsam erarbeitet, Kapitel 2 und 4 hat Mandy Abou Shoak geschrieben, Kapitel 3 und 7 hat Belinda Harris verfasst.

Abbildungsverzeichnis

Titelbild: Illustration © Belinda Harris & Mandy Abou Shoak

Textbasierte Tabellen sind als Abbildungen ausgewiesen.

Abb. 1: Identitätstheorem und Subsumtionstheorem.....	26
Abb. 2: Arbeitsfelder und Berufsfelder Sozialer Arbeit.....	27
Abb. 3: Differenzierung der Berufsfelder bzw. Berufsprofile Sozialer Arbeit und ihre gesellschaftliche Aufgabe	28
Abb. 4: Tätigkeitsfelder und Funktionen der Soziokulturellen Animation.....	32
Abb. 5: Das Handlungsmodell der SKA, ergänzt mit Zweck und Zielen der Adressatinnen und Adressaten	33
Abb. 6: Konsum-/Transfermodell.....	34
Abb. 7: Peter F. Drucker	39
Abb. 8: Visualisierung New Public Management	42
Abb. 9: Sozialrechtliches Leistungsdreieck.....	44
Abb. 10: Leistungsvertragsprozess	45
Abb. 11: Gegenüberstellung Funktionen/Ziele WoV (NPM) vs. Ziele Interventionspositionen(SKA)...	52
Abb. 12: Sampling	64
Abb. 13: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse.....	65
Abb. 14: Sieben Formen der Auswertung und Ergebnisdarstellung bei einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse.....	66
Abb. 15: Trägerschaftsbildung, Variante "Dach".....	67
Abb. 16: Trägerschaftsbildung, Variante "Chacun pour soi".....	67
Abb. 17: Arbeitsfelder Sozialer Arbeit	72
Abb. 18: Entscheidungswege Leistungsvereinbarungen SKA.....	75
Abb. 19: Organigramm Zentrale Verwaltung Stadt Zürich, Sozialdepartement.....	77
Abb. 20: Kostenelemente	79
Abb. 21: Aufwandverteilung Kontrakte Soziokultur private Institutionen 2015	79
Abb. 22: Leistungskatalog städtisch finanzierter Soziokultur.....	80
Abb. 23: Leistungs- und Wirkungsarten Grundangebot.....	81
Abb. 24: Leistungs- und Wirkungsarten Projekte.....	81
Abb. 25: Organigramm der Stadt Bern.....	83
Abb. 26: Leistungsgruppen vbg, Grundangebot	86
Abb. 27: Leistungsgruppe vbg, Projekte	87
Abb. 28: Organigramm Kanton Basel-Stadt.....	89
Abb. 29: Organigramm Kantons- und Stadtentwicklung Kanton Basel-Stadt.....	89
Abb. 30: Art. 55 der Verfassung des Kantons Basel-Stadt	90
Abb. 31: Ziele & Aufgaben Quartiertreffpunkte aus dem Konzept Quartiertreffpunkte.....	93

<i>Abb. 32:</i> Interview-Ergebnisse Ressourcenverteilung: Instituiertes (Eigenfinanzierung) vs. Instituierendes (Fachlichkeit).....	97
<i>Abb. 33:</i> Interview-Ergebnisse Grundleistung: Programm vs. Projekt (eigene Darstellung)	104
<i>Abb. 34:</i> Interview-Ergebnisse Messbarkeit: Praktik (Quantität) vs. Praxis (Qualität)	113
<i>Abb. 35:</i> Servicequalität	128
<i>Abb. 36:</i> Leistungsvertragsprozess, ergänzt.....	129

Tabellenverzeichnis

Zahlenbasierten Tabellen sind als Tabellen ausgewiesen

<i>Tab. 1:</i> Aufwandverteilung vbg 2016.....	84
<i>Tab. 2:</i> Eigenfinanzierungsgrad vbg	85

Abkürzungsverzeichnis

CHF	Schweizer Franken
GZ	Gemeinschaftszentrum
KM	Kontraktmanagement
Mio.	Millionen
NPM	New Public Management
QT	Quartiertreffpunkt
QZ	Quartierzentrum
SA	Soziale Arbeit
SK	Soziokultur
SKA	Soziokulturelle Animation
vbg	Vereinigung Berner Gemeinwesenarbeit
MbO	Management by Objectives
WoV	Wirkungsorientierte Verwaltung
FLAG	Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget
ZGZ	Stiftung Zürcher Gemeinschaftszentren

Dank

An erster Stelle danken wir von Herzen allen an dieser Arbeit beteiligten, die uns tatkräftig unterstützt haben, und ohne die diese Arbeit niemals möglich gewesen wäre:

- Unseren anonym bleibenden Interviewpartner*Innen für ihre Zeit, ihr leidenschaftliches Mitdenken, ihre Ideen und ihre Gastfreundschaft,
- Regula Stämpfli, Philippe Haldi, Anita Glatt (HSLU SA), Werner Riedweg (HSLU SA), Peter Stade (HSLU SA), für ihre Zeit, ihre fachlichen Inputs, Spuren zu Literatur und vor allem die richtigen Denkanstösse im richtigen Moment,
- Andrea und Sabrina Ben Salah, Renate Grumann, Caroline Rey, Mohannad Abou Shoak und Olivia Oestergren für fachliches Lektorat und sprachliches Korrekturlesen,
- Olivia Oestergren, Tugba Schussmann, Jonas Näf, Werner und Renata Riedweg, und ganz besonders Caroline Rey für ihr geduldiges zur Seite stehen in ratlosen Momenten, z.B. mit unbezähmbaren Word-Makros und hilfsbereiten Literatur-Scannings, und für Unterstützung auf der Zielgeraden,
- Olivia Oestergren, Désirée Schaufelberger, Angela Leibundgut, Anita Glatt, Tobias Büchi, Franziska Heller, Sabrina Ben Salah und Christine Hotz für moralische Unterstützung, gut Zureden und Auftrieb in kreativen und anderen Krisen.

Belinda Harris & Mandy Abou Shoak, im August 2016

Vorwort

Beide Autorinnen arbeiten seit Jahren in der SKA, Mandy Abou Shoak in der Jugendarbeit, Belinda Harris als Projekt-Koordinatorin im Bereich der Freiwilligenarbeit. Beide erleben in ihrem beruflichen Alltag die Sachzwänge eines ökonomisierten Sozialwesens: Administrationsaufwand zu Handen der Projekteingabe oder des Reportings zum Beispiel, oder all die Winkelzüge, die Soziokulturelle Animator*Innen machen, um an Mittel oder Zugang für die Adressat*Innen und deren Projekte zu kommen. Dazu kam eine persönliche Betroffenheit aufgrund von Erfahrungen im Kolleg*Innenkreis, etwa mit der Schliessung eines sehr beliebten und fachlich innovativen Treffpunktes, weil ein einziger Indikator in einer Leistungsvereinbarung nicht erreicht worden war.

Letzteres führte die Brisanz des ansonsten eher trockenen Themas Leistungsvereinbarungen vor Augen.

Als erstes mögliches Forschungsziel sahen die Autorinnen die Erforschung der Soziokulturellen Animation jenseits der Leistungsvereinbarung.

Pünktlich zur Abstimmung über das Bedingungslose Grundeinkommen im Sommer 2016 wurde das Thema „Bedingungslose Soziokultur“ ins Auge gefasst und in einer ersten Disposition über Projektfinanzierung *jenseits* der Bedingungen von Leistungsvereinbarungen konkretisiert.

Nur: Sämtliche spannenden Projekte und Projektleitenden im Bereich der Projektfinanzierung ohne Leistungsauftrag aus dem persönlichen Netzwerk sind keine ausgebildeten Soziokulturellen Animator*Innen. Und das, obwohl sie inhaltlich und idealistisch sehr wohl die Ziele der SKA teilen.

Im Bachelor-Kolloquium hinterfragt, woher sie so sicher seien, dass Zielkonflikte zwischen SKA und Leistungsvereinbarungen im Feld tatsächlich bestünden, entschlossen sich die Autorinnen, die Fragestellung zu verändern und in einem ersten Schritt ins Feld zu gehen und die Soziokulturellen Fachpersonen dort zu befragen, wie es ihnen mit ihren Leistungsvereinbarungen ergeht, und welchen Einfluss diese Leistungsvereinbarungen auf die Arbeitsweise haben.

1 Einleitung

Im grösseren Sinne beschäftigt sich diese Bachelorarbeit mit Soziokultureller Animation (SKA) im Kontext der Ökonomisierung. Im Engeren werden Zielkonflikte zwischen Leistungsvereinbarungen und Soziokultureller Animation geprüft. In diesem Kapitel wird einleitend die Ausgangslage geschildert, um danach die Berufsrelevanz dieser Bachelorarbeit zu klären. In einem weiteren Schritt wird erläutert, weshalb sich die Autorinnen für eine Forschungsarbeit entschieden haben. Anschliessend werden die Themenfelder, die im Rahmen dieser Bachelorarbeit nicht berücksichtigt werden können, abgegrenzt. Zuletzt werden die Forschungsfragen dargelegt, um daraus abgeleitet den Aufbau der Arbeit vorzustellen.

1.1 Ausgangslage

Im Zuge der Finanzkrise im Jahre 2008 hat sich der Spardruck vor allem im öffentlichen Sektor bemerkbar gemacht. In Vorgesprächen zu dieser Bachelorarbeit haben unterschiedliche Gespräche mit Studien- und Arbeitskolleg*Innen¹ gezeigt, dass sich dieser Spardruck auch in ihrem beruflichen Alltag äussert, indem zum Beispiel Stellenprozente gekürzt werden. Während ältere Generationen von Soziokulturellen Animator*innen davon berichten, dass der bürokratische Aufwand (in Form von Projektanträgen, Drittmittelbeschaffungen, Sponsoring und Fundraising) in den vergangenen Jahren stark zugenommen hat, sind jüngere Semester und damit auch die Autorinnen selbst damit beschäftigt, einen Überblick zu gewinnen. Des Weiteren treffen Soziokulturelle Animator*Innen in der beruflichen Praxis oftmals auf Rahmenbedingungen, die in Form von Leistungsvereinbarungen das Geschehen rahmen. In dieser Arbeit werden genau diese Rahmenbedingungen beforscht, denn es lassen sich Zielkonflikte zwischen SKA und Leistungsvereinbarungen vermuten.

1.2 Deshalb Forschung

In der Literatur lässt sich eine Fülle von wissenschaftlichen Texten finden zum Thema der Ökonomisierung Sozialer Arbeit. Im Hinblick auf SKA lässt sich auf Grund des noch jungen Berufsfeldes jedoch hauptsächlich auf Literatur zurückgreifen, welche in den späten 90er Jahren verfasst wurde. Diese Schriften stammen von

¹ Im Sinne der trans*gerechten Sprache und der Sichtbarmachung und Inklusion wird im Folgenden von Adressat*Innen, Animator*Innen etc. die Rede sein. Einzige Ausnahme bilden die Autorinnen, beide Cisgender. S. zu diesem Wording auch <https://queer.ch/meinung/transgerechte-sprache-in-den-medien/>.

Jean-Claude Gillet und Marcel Spierts. Dabei beziehen sie sich auf andere Länder und somit auf andere Rahmenbedingungen. In der deutschsprachigen Schweiz ist Literatur im Kontext der Ökonomisierungsdebatte SKA vor allem im Standardwerk zur Soziokulturellen Animation von Bernard Wandeler und im Lehrbuch für integrale Projektmethodik von Alex Willener greifbar. Die Autorinnen sind der Meinung, dass in der deutschsprachigen Schweiz noch Forschungslücken im Hinblick auf das Themenfeld der SKA im Kontext von Ökonomisierung bestehen.

Das Forschungsinteresse bezüglich der Zielkonflikte zwischen SKA und Leistungsvereinbarungen ergab sich aus Gesprächen mit Mitstudierenden, Dozierenden und Fachkolleg*Innen. Dabei interessierte das Zusammenspiel von Praxis und Theorie, wobei den Ausgangspunkt stets die Praxis bildete. Den Autorinnen ging es darum, die Situation im Feld zu erfassen. Weil eine Forschungsarbeit Antworten auf Ökonomisierungsfragen in der Soziokulturellen Animation liefert, haben sich die Autorinnen entschieden, diesen Forschungsweg zu gehen.

Diese Forschungsarbeit richtet sich an angehende und ausgebildete Soziokulturelle Animator*Innen, die Widersprüchlichkeiten in ihrem beruflichen Alltag erkennen, auf der Suche nach Erfahrungswerten sind und einen Umgang damit suchen.

1.3 Abgrenzung des Themas

Auf Grund des Rahmens dieser Bachelorarbeit konnte auf einige sehr spannende, aber zu weit greifende Themen nicht eingegangen werden. So wird der Diskurs rund um das Themengebiet der Wirkung zwar angerissen, aber nicht vertieft. Dies, weil der Fokus dieser Bachelorarbeit darin bestand, Soziokulturelle Animator*Innen zu ihrer fachlichen Praxis im Kontext der Ökonomisierung zu befragen. Insbesondere die Frage des Qualitätsmanagements im Sozialbereich wird zwar gestreift, aber aus Gründen des Rahmens nicht vertieft behandelt. Nicht behandelt werden zudem die grossen Fragen rund um das Thema Kapitalismus. Damit ausgeschlossen sind auch die Themenfelder der sozialen Ungleichheit und der Verteilungsgerechtigkeit und Governance. Ausserdem wird auch die Debatte rund um die Definition und Verantwortlichkeit des Sozialstaats nicht behandelt. Schliesslich wird auch Gemeinwesenarbeit nicht weiter ausgeführt.

1.4 Fragestellungen

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit folgender Hauptfragestellung:

Welche Zielkonflikte zwischen Fachlichkeit und Leistungsvereinbarungen nehmen Fachpersonen aus der Deutschschweizer Soziokultur wahr?

Diese Frage wird mit dem Kapitel 8 beantwortet.

Aus dieser Hauptfragestellung entstanden vier Teilfragestellungen:

Teilfrage 1 (Erklärungswissen):

Welche Funktionen erfüllen einerseits Leistungsvereinbarungen und andererseits Soziokulturelle Animation?

Diese Teilfrage wird mit den Kapiteln 2 und 3 beantwortet.

Teilfrage 2 (Bewertungswissen):

Welche berufsethischen Zielkonflikte sind für Soziokulturelle Fachpersonen mit Ökonomisierung im Allgemeinen und Leistungsvereinbarungen im Besonderen verbunden?

Die Teilfrage in Bezug auf die Ökonomisierung im Allgemeinen wird im Kapitel 4 beantwortet, wohingegen die Teilfrage in Bezug auf die Leistungsvereinbarungen im Diskussionsteil in Kapitel 8 beantwortet wird.

Teilfrage 3 (Beschreibungswissen):

Wie sehen die Rahmenbedingungen (rechtlich, politisch, strukturell und finanziell) von Soziokulturellen Fachpersonen in der Deutschschweizer Berufspraxis aus?

Diese Teilfrage wird anhand des Kapitels 7 beantwortet.

Teilfrage 4 (Handlungswissen):

Was braucht es, damit Fachpersonen der Soziokulturellen Animation die Funktionen der Soziokulturellen Animation erfüllen können?

Diese Teilfrage wird anhand des Kapitels 10 beantwortet.

1.5 Aufbau der Arbeit

Zu Beginn dieser Bachelorarbeit wird im Kapitel 2 die Fachlichkeit Soziokultureller Animation bestimmt. Hierbei spielt Jean-Claude Gillet eine wichtige Rolle, dies, weil er mit seinem *Konsum-Transfermodel* die Grundlage für die spätere Feldforschung legt. In einem weiteren Schritt werden die Ziele Soziokultureller Animation anhand der *vier Interventionspositionen Soziokultureller Animation* von Gabi Hangartner ausgemacht. Im Kapitel 3 wird der Begriff des *New Public Management* anhand von Peter F. Drucker erläutert. Dabei liefert Drucker durch die Einführung des Begriffs *Management by Objectives*, also Führen durch Zielvereinbarungen, einen Ansatzpunkt für die spätere Zieldefinition von *Wirkungsorientierter Verwaltungsführung*. Abgeschlossen wird dieses Kapitel durch den *Ökonomisierungsdiskurs* in der Sozialen Arbeit.

Im Kapitel 4 werden die Ziele der Soziokulturellen Animation denjenigen von Wirkungsorientierter Verwaltungsführung gegenüber gestellt. In einem zweiten Schritt wird ein Annäherungsversuch an Jürgen Habermas gewagt, um anhand seiner Überlegungen zur *Kolonialisierung der Lebenswelten* Zielkonflikte herauszuarbeiten und danach eine berufsethische Gewichtung der *Zielkonflikte* vorzubereiten. Schliesslich wird anhand unterschiedlicher *Mandate Sozialer Arbeit* eine Gewichtung der Ziele vorgenommen. Danach werden im Kapitel 5 der Forschungsgegenstand, die Forschungsfragen und das Forschungsziel vorgestellt. Geforscht wurde dabei anhand einer Triangulation. Einerseits wurden sechs Soziokulturelle Fachpersonen aus Zürich, Bern und Basel mittels eines Leitfadeninterviews befragt und andererseits die rechtlichen, politischen, strukturellen und finanziellen Rahmenbedingungen mit einer Dokumentenanalyse erfasst. Dieses Vorgehen wird im Kapitel 6 erläutert. Kapitel 7 liefert die Resultate der Dokumentenanalyse. Im Kapitel 8 werden die Forschungsergebnisse dargestellt, ausgewertet, interpretiert und diskutiert. Kapitel 9 resümiert die vorangegangenen Kapitel, um daraufhin im Kapitel 10 die Handlungsempfehlungen für die Soziokulturelle Animation vorzustellen.

2 Soziokulturelle Animation

Um eine Definition von *Soziokultureller Animation* liefern zu können, wird zunächst die Verortung von Soziokultureller Animation im Kontext der *Sozialen Arbeit* diskutiert und bestimmt. Zudem werden die Berufsfelder *Sozialarbeit*, *Soziokultur*, *Sozialpädagogik* voneinander abgegrenzt und deren *Funktionen* bestimmt. Schliesslich wird *Soziokulturelle Animation* im Genaueren definiert.

2.1 Soziokulturelle Animation als Teil der Sozialen Arbeit

An dieser Stelle wird zunächst eine Begriffsdefinition *Sozialer Arbeit* unternommen.

Dabei liefert die Definition gemäss International Federation of Social Workers ISFW einen Anhaltspunkt zur Klärung der Sozialen Arbeit.

Diese Definition aus dem Jahre 2000 lautet wie folgt:

Die Profession Soziale Arbeit fördert

- denjenigen sozialen Wandel,
- diejenige Problemlösungen in zwischenmenschlichen Beziehungen und
- diejenigen Ermächtigung und Befreiung von Menschen,

der/die das Wohlbefinden der einzelnen Menschen anzuheben vermögen. Indem sie sich sowohl auf

- Theorien menschlichen Verhaltens als auch auf
- Theorien sozialer Systeme

stützt, vermittelt Soziale Arbeit an den Orten, wo Menschen und ihre sozialen Umfeldler aufeinander einwirken. Für die Soziale Arbeit sind die Prinzipien der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit fundamental (Beat Schmocker, 2011, S.56).

Diese Definition zeichnet sich dadurch aus, dass sie sich einerseits auf Soziale Arbeit als *Profession* beruft, und andererseits nichts darüber sagt, was Soziale Arbeit ist, sondern vielmehr, was sie tut (ebd.). Im Diskurs rund um die Frage, ob Soziale Arbeit eine Profession ist oder nicht, gibt es unterschiedliche Standpunkte. Gemäss Gaia Di Luzio (2005) gilt eine Profession dann als solche, wenn eine erwerbsbezogene Tätigkeit exklusive Problemlösungskompetenzen für einen bestimmten Lebensbereich bereit hält (S.69-85). Hier setzt Nicole Wehner (2010) ihre Kritik an, indem sie schreibt, dass unter Anderem das Fehlen eines klaren Verhältnisses zu einer wissenschaftlichen Bezugsdisziplin als Hinweis für eine unzureichende Professionalisierung gilt (S.31-34). Im Hinblick auf die

Bezugsdisziplinen der Sozialen Arbeit bestehen vor allem in den Bezeichnungen Unklarheiten. Gregor Husi und Sandra Villiger (2012) definieren Sozialarbeitswissenschaft, Sozialpädagogik und Soziale Arbeit als Bezugsdisziplinen der Sozialen Arbeit (S.31). Sie fügen an, dass sich die Ähnlichkeiten der Bezeichnungen der Bezugsdisziplinen aus der anwendungsorientierten, empirischen und theoretischen Wissensbasis ergeben (ebd.). Darin zeigen sie auf, dass sich Soziale Arbeit im Wesentlichen als professionelle menschliche Praxis versteht. Somit kann Soziale Arbeit in dieser – nicht zuletzt aufgrund des Rahmens dieser Arbeit – nur angerissenen Fachdebatte, als eine „*Semi-Profession*“ bezeichnet werden (Husi & Villiger, 2012, S.25).

Innerhalb dieser „*Semi-Profession*“ unterscheidet Albert Mühlum (2001) sechs unterschiedliche Theoreme, um die Verhältnisse der Trias von Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Soziokultureller Animation darzustellen (zit. in Husi & Villiger 2012, S.38-40).

Indem Husi und Villiger (2012) unter anderem Exponent*Innen aus dem Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit befragen, leisten sie mit ihrem Forschungsprojekt „Differenzierung Sozialer Arbeit“ einen Beitrag zur praktischen Verortung dieser Trias. Es stellt sich heraus, dass die Trias in der Praxis hauptsächlich als Theorem der *Identität* und als das der *Subsumtion* verstanden wird (S.136).

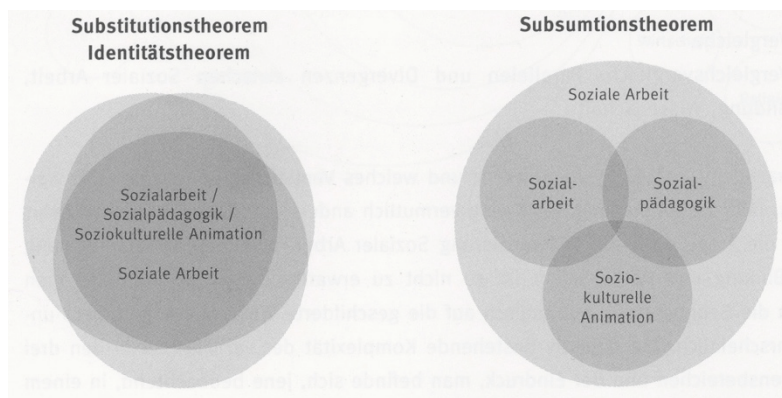


Abb. 1: Identitätstheorem und Subsumtionstheorem (Husi & Villiger, 2012, S.39)

Gemäss Mühlum (2001) geht das *Identitätstheorem* davon aus, dass sich die Tätigkeiten und Aufgaben in den Berufsfeldern Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Soziokulturellen Animation soweit einander angenähert haben, so dass sich systematisch keine grosse Unterschiede mehr identifizieren lassen (zit. in Husi & Villiger, 2012, S.136). Beim *Subsumtionstheorem* wird von einer Divergenz hinsichtlich der Berufsfelder, jedoch von einer Konvergenz der zu Beginn gelieferten

Definition Sozialer Arbeit, ausgegangen (Mühlum, 2001, zit. in Husi & Villiger, S.136). In dieser Bachelorarbeit wird im Zuge der Differenzierung der Berufsfelder nach Husi und Villiger (2012) nachfolgend vom *Subsumtionstheorem* der Sozialen Arbeit ausgegangen. Dabei kann eine abschliessende Abgrenzung der einzelnen Arbeitsfelder innerhalb der Berufsfelder auf Grund historisch gewachsener Schultraditionen Sozialer Arbeit und der regionalen Unterschiede nicht vollzogen werden (S.45).

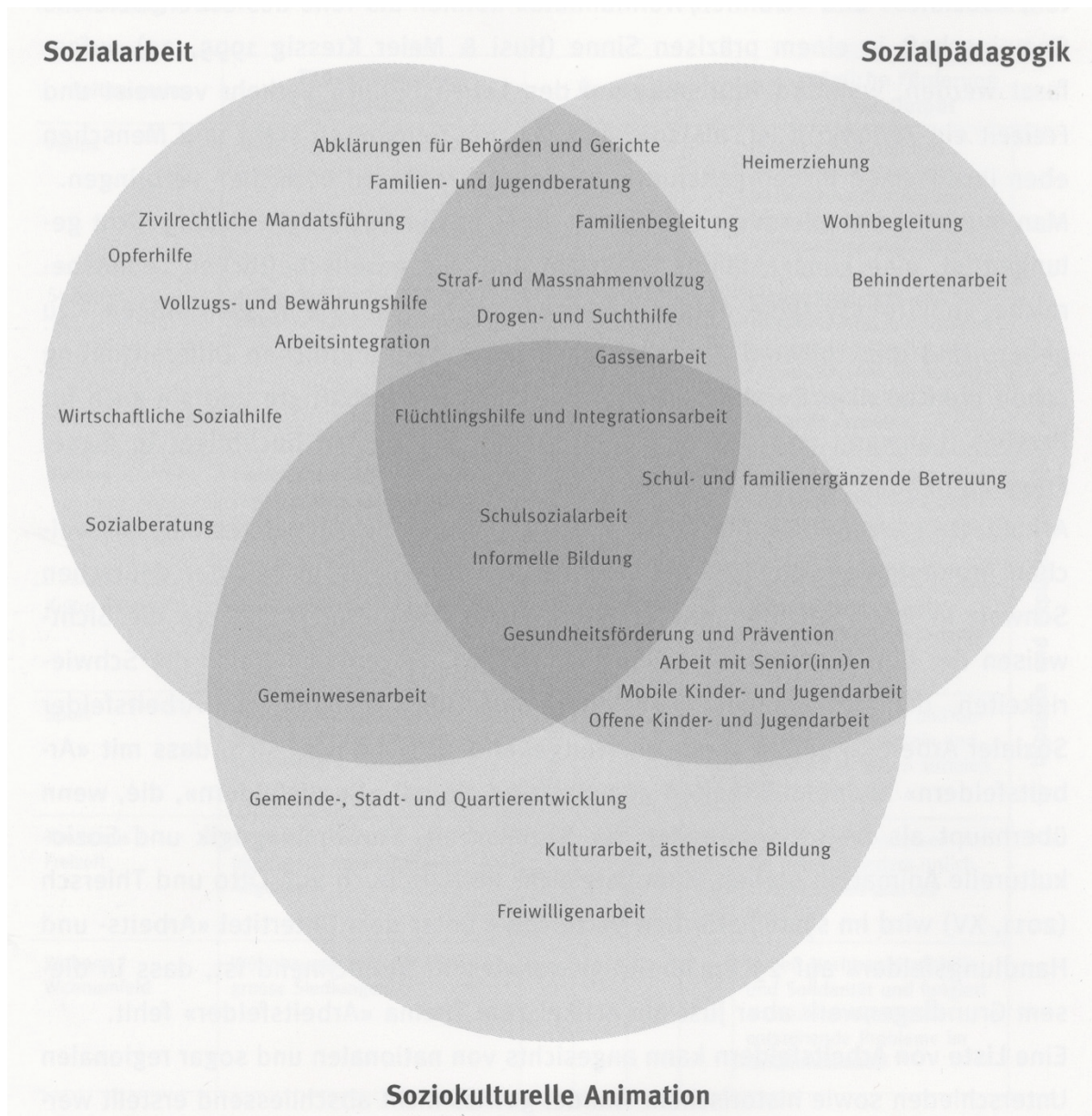


Abb. 2: Arbeitsfelder und Berufsfelder Sozialer Arbeit (Husi & Villiger, 2012, S.46)

Innerhalb dieser Berufsfelder stellen Husi und Villiger (2012) fest, „dass Sozialarbeit äussere Lebenslagen und Sozialpädagogik innere Lebenslagen und Lebensziele bearbeitet, während Soziokulturelle Animation sich um Kohäsion kümmert“ (S.55).

Somit kann festgehalten werden, dass sich Sozialarbeit als subsidiäre Inklusionshilfe versteht, die individuelle äussere Lebensgrundlagen bearbeitet. Sozialpädagogik bietet eine subsidiäre Sozialisationshilfe und arbeitet mit Individuen.

Soziokulturelle Animation ist eine subsidiäre Kohäsionshilfe und beschäftigt sich mit dem Thema des Zusammenlebens (Husi & Villiger, 2012, S.55).

Berufsfeld/-profil	Gesellschaftliche Aufgabe	Gegenstände (Soziale Arbeit an)	Tätigkeiten (Soziale Arbeit als)	Zielgruppen (Soziale Arbeit für)
Sozialarbeit	Inklusion	veränderungswerte individuelle äussere Lebensgrundlagen	nachrangige Inklusionshilfe	z.B. Arme
Sozialpädagogik	Sozialisation	veränderungswerte Subjektivität	nachrangige Sozialisationshilfe	z.B. Behinderte
Soziokulturelle Animation	Kohäsion	veränderungswertes Zusammenleben	nachrangige Kohäsionshilfe	z.B. Quartierbevölkerungen

Abb. 3: Differenzierung der Berufsfelder bzw. Berufsprofile Sozialer Arbeit und ihre gesellschaftliche Aufgabe (Husi & Villiger, 2012, S.56)

2.2 Soziokulturelle Animation

Um die Bedeutung von Soziokultureller Animation im Genaueren zu beschreiben und im Kapitel 4 die Zielbeziehungen zwischen Soziokultureller Animation und Ökonomisierung näher diskutieren zu können, werden im folgenden Teil unterschiedliche Autor*Innen herangezogen. Jean-Claude Gillet (1998) bildet im Kontext der Definition von Soziokultureller Animation einen wichtigen Bezugspunkt, da er mit seinem Umriss der *heissen und kalten Universen der Soziokulturellen Animation* einen wichtigen Beitrag zur Klärung der Soziokulturellen Animation liefert (S.53-58). Gabi Hangartner (2010) führt die Überlegungen von Gillet weiter und schafft einen Überblick über die *Funktionen* und *Interventionspositionen* der Soziokulturellen Animation (S.288-318).

2.2.1 Das heisse und das kalte Universum der Soziokulturellen Animation

Jean Claude Gillet (1998) begreift Soziokulturelle Animation als lebendige Universen. Dabei unterscheidet er zwischen dem *heissen* und dem *kalten* Universum der Soziokulturellen Animation (S.53-58).

Das heisse Universum der Soziokulturellen Animation

In diesem Universum ist Soziokulturelle Animation gemäss Gillet (1998) eine Gegenreaktion auf die Wirkungen des dominierenden Systems, der Marktwirtschaft. Er versteht Soziokulturelle Animation als eine Widerstandsbewegung. Gegen die Zurückhaltung, gegen die Abgestumpftheit, gegen die Exklusion, gegen die Segregation. SKA verfolgt das Ziel der sozialen Veränderung, indem sie Emanzipation und Befreiung verkörpert. Dabei wendet sie keine einfachen Methoden soziokultureller Entwicklungen im Sinne von technischem Know-how an (S.53). Vielmehr hat Soziokulturelle Animation

die Fähigkeit, das Individuum zur Analyse der eigenen Erfahrung hinzuführen, indem es diese mit jener der anderen vergleicht; das erlaubt dem Individuen sein Schicksal innerhalb einer kollektiven Geschichte zu begreifen, sich in Bezug auf die Streitpunkte, die es betreffen, zu situieren, bewusste Solidarität zu schaffen, indem es sich der Einsamkeit und der Gleichgültigkeit verweigert (S.54).

Darüber hinaus ist Gillet der Meinung, dass die Fähigkeit, sich zurück zu ziehen, sobald die Aufgabe der SKA erfüllt ist, eine der wichtigsten ist (ebd.).

Das heisse Universum gründet auf der Hypothese des humanistischen Typus, in welchem sich der Mensch als Agent*In der Demokratie versteht, den Wandel bevorzugt und den Stillstand ablehnt. SKA ist in diesem Sinne ein Instrument, welches sich im Dienste des Abbaus von Zwängen, Normen und Barrieren begreift (S.60). Historisch wird dieses Universum der Phase der 1950er bis Anfang der 1970er Jahre zugordnet (S.59).

Das kalte Universum der Soziokulturellen Animation

Dieses Universum zeichnet sich gemäss Gillet (1998) dadurch aus, dass humanistisch idealistische Argumentationen darin nicht (mehr) ernst genommen werden, und etwa aus sich kristallisierenden Organisationslogiken heraus und nach Vorgaben von oben gearbeitet wird. In diesem Universum wird dem militanten Aktivismus der Fortschritt übergeordnet. Zur Konsequenz hat dies, dass der Bezug

zu den tatsächlichen Investitionskosten verloren geht und dadurch die direkte und konkrete Unterstützung der Bevölkerung zu kurz kommt (S.56).

In diesem kalten Universum werden die sozialen Strukturen, die das Selbstverständnis von Individuen und Gruppen massgeblich beeinflussen, als gegeben betrachtet und somit nicht mehr in Frage gestellt (ebd).

Weiter schreibt Gillet (1998) über die SKA im kalten Universum:

Sie ist eine fiese Art der sozialen Kontrolle, ein Schmiermittel, ein braver Begleiter, der die Gesellschaft aufrechterhält, so wie sie ist, und im Sinne der Übermittlung einer von der Spitze der Pyramide ausgehenden Ordnung nach unten funktioniert, und nicht in umgekehrter Richtung (S.57).

Dieses Universum basiert auf dem deterministischen Typus. Hierbei hat der Mensch keinerlei Selbstbestimmung. Er ist lediglich die Marionette seiner Bedingungen (S.61). Historisch verortet Gillet (1998) die Phase des kalten Universums von Ende der 1970er Jahre bis in die 1980er Jahre hinein (S.59).

Schlussfolgerung

Es wird ersichtlich, dass es sich bei diesen zwei Universum um zwei philosophische Gegensätze handelt. Das kalte Universum unterliegt gemäss Gillet (1998) dem deterministischen Postulat, welches der Freiheit des Individuums nur sehr wenig Platz einräumt. Das heisse Universum hingegen spricht vom humanistischen Postulat, welches sich auf die Freiheit der Wahl beruft und den Bedingungen nur wenig Anpassung entgegenbringt (S.68). In einem nächsten Schritt unternimmt Gillet (1998) den Versuch, dieses Spannungsfeld in einem Modell darzustellen. Er entwirft das *Konsum-Transfermodell* (S.77-185). Auf dieses Modell wird im Kapitel 2.2.2 Funktionen im Kontext der *Animationspositionen* näher eingegangen.

Gillet (1998) schliesst seine Erläuterung zur Hitze und Kälte ab, in dem er sagt, dass sich die SKA als Praxeologie verstehen muss, um sich in ihren Universen bewegen zu können (S.74). Eine Praxeologie ist ihm zufolge eine empirische Wissenschaft der Aktion. Wozu er anmerkt, dass Theorie und Praxis unterschiedliche Ziele verfolgen. Während die Praxis die Veränderung der Wirklichkeit zum Ziel hat, sucht die Theorie die Gesetze der Wirklichkeit. Die Versuchung, Theorie und Praxis als einander widersprüchlich und sich gegenseitig ausschliessend zu betrachten, ist gross. Mit einem praxeologischen Verständnis müssen sich Theorie und Praxis nicht antagonistisch gegenüber stehen, sie können vielmehr komplementär betrachtet werden (Gillet, 1998, S.80-81). SKA bildet ein praxeologisches Konstrukt, indem sie

Methoden kreativ verknüpft, das bestgeeignete Mittel für ihr Ziel erschliesst, und so entschieden den Bereich des Kampfes und der Kooperation betritt (S.74).

2.2.2 Funktionen der Soziokulturellen Animation

An dieser Stelle wird zunächst das grundlegende Funktionsmodell Soziokultureller Animation von Gabi Hangartner (2010) erläutert, um die gesellschaftlichen *Funktionen* danach als Basis für eine genauere Bestimmung von Soziokultureller Animation zu nutzen. Weitergeführt wird die Begriffsbestimmung von Hangartner (2010) anhand des Positionsmodells Soziokultureller Animation, welches vier *Interventionspositionen* unterscheidet.

Funktionen Soziokultureller Animation

Hangartner (2010) teilt der Soziokulturellen Animation vier gesellschaftlichen *Funktionen* zu, die sich je nach Arbeitsfeld überschneiden und ergänzen. Die *Vernetzungs- und Kooperationsfunktion*, die *Partizipative Funktion*, die *Präventive Funktion* und die *Integrative Funktion*. Die *Vernetzungsfunktion* hat Anregung, Förderung, Unterstützung und Begleitung im Aufbau von sozialen und kulturellen Netzwerken zum Ziel. Indem kreative und den Zielgruppen angepasste Methoden angestrebt werden, will die *Partizipative Funktion* Menschen am gesellschaftlichen Leben teilnehmen lassen und hat somit Beteiligung zum Ziel. Die *Präventive Funktion* verfolgt das Ziel, gesellschaftliche Probleme durch eine Informationskultur frühzeitig zu erkennen, um die Entstehung bzw. die Ausweitung eines Problems zu verhindern. In der *Integrativen Funktion* wird die Beziehung zu unterschiedlichen Individuen, Gruppen und Gemeinschaften gepflegt, um später ermöglichend dazwischen agieren zu können (S.288).

Teilbereiche	Tätigkeitsfelder Fokussierung	Funktionen				mögliche Förderung und Output
Politik	Stadt-, Stadtteil- oder Gemeinwesenentwicklung	↑ ↓ Vernetzungs- und Kooperationsfunktion	↑ ↓ partizipative Funktion	↑ ↓ präventive Funktion	↑ ↓ integrative Funktion	<i>fördert Innovation und Selbstbestimmung und Interessenvertretung von Menschen ohne politische Partizipationsmöglichkeit</i>
Soziales	<i>Aufbau von sozialen Netzen / Gemeinschaften / Nachbarschaft</i>					<i>fördert Solidarität und ver- mittelt zwischen sozialen Gruppen und fungiert als Frühwarnsystem für soziale Ungleichheiten und ent- stehende Probleme</i>
Bildung	<i>niederschwellige nach- oder ausserschulische Angebote</i>					<i>fördert lebenslanges Lernen und bietet informelle und evtl. auch formelle¹⁴ Bildung</i>
Kultur /Kunst	<i>niederschwellige Angebote für kulturelle Beteiligung</i>					<i>fördert Kreativität und ermöglicht aktiven Zugang zu Kultur</i>
Sport	<i>niederschwellige Angebote durch Animation auf spielerische Weise</i>					<i>fördert Gesundheit und Ge- sundheitsbewusstsein und vermittelt zwischen sozialen Gruppen</i>
Tourismus / Freizeit	<i>alternative, kulturell und ökologisch nachhaltige Angebote</i>					<i>fördert das Bewusstsein für die Umwelt, andere örtlich nahe Kulturen und die Mobilität</i>
Wohnen / Wohnumfeld	<i>Wohnbaugenossenschaften, grosse Siedlungen</i>					<i>fördert Nachbarschaftshilfe und Solidarität und fungiert als Frühwarnsystem für entstehende Probleme im Zusammenleben</i>
						↑ ↓ implizite und explizite Lernfelder

Abb. 4: Tätigkeitsfelder und Funktionen der Soziokulturellen Animation (Hangartner, 2010, S.287)

2.2.3 Ziele: Die vier Interventionspositionen Soziokultureller Animation

Hangartner (2010) verfeinert ihre Funktionsbestimmung der Soziokulturellen Animation, indem sie die Funktionen um vier *Interventionspositionen* erweitert. Es sind dies die *Animations-*, die *Organisations-*, die *Konzeptions-* und die *Vermittlungsposition*. In Abgrenzung zu den vorangehenden Funktionen beinhalten die Interventionspositionen nicht nur die Funktion und damit das Ziel, sondern darüber hinaus auch spezifische Aufgaben, Aktivitäten und Methoden. Dabei stehen die Positionen in einer Abhängigkeit zueinander (S.298).

Interventionsposition	Aktivitäten der Fachpersonen	Zweck	Ziele der Adressatinnen und Adressaten
Animationsposition	animieren arrangieren beteiligen	Aktivierung	Selbsttätigkeit
Organisationsposition	unterstützen planen durchführen auswerten	Aktion Produktion	Selbstorganisation
Konzeptposition	erforschen erkunden konzipieren	Konzeptualisierung	Transformation
Vermittlungsposition	problematisieren / thematisieren übersetzen verhandeln Konflikte lösen	Vermittlung	Selbstständigkeit

Abb. 5: Das Handlungsmodell der SKA, ergänzt mit Zweck und Zielen der Adressatinnen und Adressaten (Hangartner, 2009, S.3)

Animationsposition

Hangartner (2010) versteht die *Animationsposition* als Verbindungsposition zwischen allen Positionen. Damit ist die Animationsposition die zentrale Interventionsposition in der Soziokulturellen Animation. Diese Position steht im Mittelpunkt aller Positionen. Sie tritt mit jeder Aufgabe, die sich im Berufsfeld der SKA abbildet zu Tage (S.298). In dieser Position geht es darum, Menschen und Gruppen in ihrer Lebenswelt zu begreifen. Soziokulturelle Animator*Innen regen demzufolge Menschen und Gruppen an

sich an Aktivitäten, Projekten und laufenden Prozessen zu beteiligen. Sie schaffen in offenen Situationen und Handlungsfelder Strukturen, welche (auch niederschwellige Beteiligung ermöglichen und die Bedürfnisse und Interessen der Beteiligten formulierbar machen, immer mit dem Ziel des schrittweisen Übergangs in eine Selbstständigkeit der Adressantinnen. (S.304)

In diesem Kontext wird auf Maria Lüttringhaus' (2000, S.72) Beschreibung unterschiedlicher *Partizipationsstufen* verwiesen. Sie unterscheidet vier Stufen der Beteiligung:

1. Information
2. Mitwirkung (also Mitsprache und Mitarbeit)
3. Mitentscheidung, und
4. Selbstverwaltung.

Die erste Stufe bildet die Information. Indem die Adressat*Innen über Geschehnisse, Entscheidungen, Prozesse etc. informiert werden, wird bereits die erste Partizipationsstufe erreicht. In der zweiten Stufe geht es um die Mitwirkung, damit gemeint ist das Recht zur Mitsprache und Mitarbeit. Die Adressat*Innen werden eingeladen, ihre Meinung zu einem bestimmten Thema kund zu tun und in einer Form mitzuarbeiten. Mit der dritten Stufe erhalten die Adressat*Innen die Möglichkeit, einen Beitrag am Entscheidungsprozess zu leisten und damit mitzubestimmen. In der vierten und damit höchsten Partizipationsstufe können die Adressat*Innen ihre Themen selbstverwalten und somit selbstorganisiert selbstbestimmen (Lüttringhaus, 2000, S.63-72).

Organisationsposition

Aus dieser Position ergibt sich gemäss Hangartner (2010) die Aufgabe der Gestaltung von Möglichkeits-, Erfahrungs- oder Lernräumen. Soziokulturelle Animator*Innen tragen dabei die Verantwortung für das Schaffen und Arrangieren bzw. eben Organisieren solcher Räume (S.305). Hangartner weist Gillet's Konsum-Transfermodell der Organisationsposition zu (S.306). Das Konsum-Transfermodell liefert einen Ansatzpunkt, um unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten von Erfahrungsräumen zu beschreiben (S.97-100). Gillet (1998) vereint mit seinem Konsum-Transfer Modell zwei Modelle, die unterschiedlichen Typen zu Grunde liegen (S.95). Die Typen schliessen an die Überlegungen der zwei unterschiedlichen Universen (siehe Kapitel 2.2.1) an.

Das erste Modell wird als *konsumistisches Modell* bezeichnet. Der Typus beziehungsweise das Verständnis, welches diesem Modell zu Grunde liegt ist, dass Individuen und Gruppen eine passive Haltung zugeschrieben wird. Menschen und Gruppen haben gemäss diesem Modell die Bestimmung, Produkte zu konsumieren, die ihnen angeboten werden. Damit werden Menschen und Gruppen auf den Konsum von Produkten reduziert. Demgegenüber steht das *Transfermodell*, welches sich als einen Typus «abstrakte Animation» versteht (Gillet, 1998, S.95). Weiter schreibt Gillet (1998):

Dieser Typus bietet, nebst dem Konsum von Produkten, einen Ort der Kreation und des Austausches von symbolischen Werten. Dieser Austausch dient letztlich dem gesellschaftlichen Diskurs rund um die Fragen der Gestaltung und der Strukturierung von sozialen Beziehungen und fokussiert den Blick auf die

Prozesse, die in den sozialen Beziehung spielen. (S.95 zit. in Hangartner, 2010, S.306)

Gillet (1998) ordnet dem *konsumistischen Modell* die Begrifflichkeiten Aktivität, Agent, Programm, Instituiertes, Sozialisation, Konsens und Praktik zu und stellt diese Begrifflichkeiten denen des *Transfermodells* gegenüber. Und zwar sind diese: Aktion, Akteur, Projekt,stituierendes, Soziabilität, Konflikt, Praxis. Sowohl die Begrifflichkeiten des *konsumistischen Modells*, als auch die Begrifflichkeiten des *Transfer-Modells* definiert er als variable Animationssituationen. Als invariabel gelten zentrale Bedingungen, so das Tun, die Teilnehmende, die Zeit, die Institution, die Soziale Beziehung, die Strategie und die Philosophie (S.97-100). Weiter unternimmt er in über 80 Seiten anhand diverser Praxisbeispiele Definitionsversuche der variablen Animationssituationen (S.105-187). Jedoch bleiben klare Definitionen aus. Nachfolgend werden deshalb einfachheitshalber die Begriffsdefinitionen von Jacqueline Wyss (2014, S.1-3) herbeigezogen und in einer eigenen Darstellung illustriert.

← Konsum- / Transfermodell →			
Variable	Invariable	Variable	
Aktivität	Das Tun	Aktion	
Ohne weiterreichende Folgen, meist günstiger als kommerzielle Anbieter	Bezogen auf Gruppenziel	Gibt Gelegenheit für Veränderungen und Auseinandersetzungen, ist politisch motiviert, führt zu Bewusstseinswerdung	
Agent*In	Die Teilnehmenden	Akteur*In	
Entscheidungsmacht bei einer Person, Agent als Werkzeug der Instrumentalisierung	Gruppe (inkl. SKA)	Komplexe Entscheidungsprozesse, zugunsten des Kollektivs, Prozess des Lernens	
Programm	Die Zeit	Projekt	
Vereinigt gleichgesinnte, Zielgruppe ist nicht betroffen und deshalb abwesend, Zielgruppe ist Publikum und unbeteiligt	Einteilung/ Dauer für Zielerreichung	Getragen von einer Gruppe, geht vorhandenen Situation hinaus, aufbauend auf eine Diagnose, Ausgang ist ungewiss	
Instituiertes	Die Institution	Instituierendes	
Reden über statt mit der Zielgruppe, Entscheidungsmacht bei Institution, Mangel an Vertrauen in die Fähigkeit der Zielgruppe	Rechtlich-politischer Rahmen der Intervention	Freiraum der Zielgruppe, Veränderung und Erweiterung von Bedingungen möglich	
Sozialisation	Die soziale Bindung	Sozialität	
Räume mit klaren Regeln und Normen, Integration in dominierende Gesellschaft, Unwillen oder Unfähigkeit Wünsche anzunehmen	Prozessstruktur im inneren der Gruppe	Gesamtheit der gelebten sozialen Beziehungen, geht von Gegebenheiten aus, Regeln von den Nutzenden bestimmt	
Konsens	Die Strategie	Konflikt	
Die Verwaltung/Politik dirigiert die Spielregeln, Erhalt des Status Quo, Konflikte werden vermieden	Anpassung der Mittel an die Ziele	Erlaubt Entwicklung eines Selbstverständnis, Konflikte/Spannungen bildet Basis des Sozialen	
Praktik	Die Philosophie	Praxis	
Beschreibt Wirklichkeit in Form einer Aktivität, Aktivität hat einen Inhalt, aber keinen Sinngehalt	Definiert die Zielrichtung/ Finalität	Neue Situationen werden geschaffen, in dem die Regeln mit Hilfe theoretischen Bewusstseins verändert werden	

Abb. 6: Konsum-/Transfermodell (stark modifiziert von Wyss nach Gillet, 2014, S.1-3)

Konzeptposition

Gemäss Hangartner (2010) wird Konzeptarbeit als Vorstufe einer Theorieentwicklung verstanden. Mit der Erarbeitung eines Konzepts fällt die Planung und Zusammenstellung von Informationen an, die einem bestimmten Vorhaben zuarbeiten. Es geht darum, Begründungszusammenhänge herzustellen, um ein Vorhaben zu legitimieren (S.310). In dieser Funktion bündelt sich das praxeologische Verständnis Soziokultureller Animation welches im Kapitel 2.2.1 Das heisse und das kalte Universum der Soziokulturellen Animation dargelegt wurde, denn: „Konzeptarbeit und -entwicklung heisst immer auch forschen, Daten erheben, Bedürfnisse erfragen, und für die Soziokulturelle Animation heisst dies auch partizipative Konzeptentwicklung und Forschung“ (S.311).

Vermittlungsposition

Die *Vermittlungsposition* hat gemäss Hangartner (2010) die Aufgabe inne, Kooperationspartner und Vernetzungspartner zu erschliessen (S.315). Weiter schreibt sie „Es handelt sich in den soziokulturellen Arbeitsfelder auch um Konfliktbewältigung, (...), bevor es zu Konflikten kommt, (...)“ (ebd.). Sie führt ihre Überlegungen weiter, in dem sie Soziokulturelle Animator*Innen damit beauftragt, Verhandlungen mit unterschiedlichsten Akteur*Innen zu führen, so auch Verhandlungen in Vertretung der Adressat*Innen (ebd.)

Kurz: Soziokulturelle Animator*Innen „antizipieren, lokalisieren und moderieren Konflikte mittels Übersetzungsleistungen und lösungsorientierten Gesprächs- und Verhandlungsführung“ (S.316). In dieser Position ist jedoch besondere Vorsicht geboten, denn es gilt, die Machtstrukturen im Blickfeld zu haben. Soziokulturelle Animator*Innen sollten Machtstrukturen erkennen, benennen, erklären, bewerten und einordnen können, um gemeinsam mit den Adressat*Innen einen konstruktiven Umgang damit finden zu können. Schliesslich geht es darum, eine Analyse vorzunehmen, um einerseits Kooperationspotenzial und andererseits Konfliktpotenzial zu eruieren (S.318).

Schlussfolgerung

Es lässt sich festhalten: Gemäss Hangartner (2010) erfasst die Animationsposition Menschen in ihrer Lebenswelt. In dieser Position fördert SKA die Beteiligung, in dem sie Möglichkeiten dafür bietet (S.298). Aus der Organisationsposition hat Soziokulturelle Animation die Aufgabe Möglichkeiten zu arrangieren, die Raum für

Lern- und Erfahrungsprozesse bieten (S.305). Die Konzeptionsposition ist das verbindende Element zwischen theoretischen Überlegungen und praktischen Handlungen (S.311). Die Vermittlungsposition hat die Aufgabe inne Konflikt- und Kooperationspotenzial zu erkennen und diese zu Gunsten der Adressat*Innen zu nutzen (S.318)

3 Ökonomisierung

An dieser Stelle wird die zunehmende *Ökonomisierung* der SKA historisch hergeleitet. Den Beginn macht dabei ein Abriss über Leben und Werk von Peter F. Drucker, der die leitenden Konzepte *Management by Objectives* und *New Public Management* geprägt hat. Im Anschluss an diese grundlegenden Begriffsdefinitionen werden die Schweizer Ausprägungen *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung* und *Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget* erörtert, dies als Grundlage für die Auseinandersetzung mit *Leistungsvereinbarungen*, die spezifisch im Kontext des Sozialwesens betrachtet werden. Abgeschlossen wird das Kapitel mit einem Überblick über den kontrovers geführten *Ökonomisierungsdiskurs* – zuerst international, dann im Bezug auf die Soziale Arbeit, und abschliessend mit dem Fokus Ökonomisierungsdiskurs der SKA in der Schweiz.

3.1 New Public Management – ein historischer Rückblick

3.1.1 Peter F. Drucker

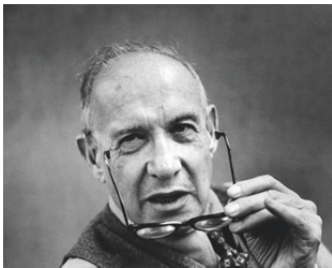


Abb. 7: Peter F. Drucker (The Drucker Institute, Claremont Graduate University)

The most serious mistakes are not being made as a result of wrong answers.
The truly dangerous thing is asking the wrong questions.
Peter F. Drucker, 1971 (cited in Drucker, 2010, p.ix)

Peter F. Drucker gilt als einer der wichtigeren Väter des *New Public Management*, und seine Ideen zu *Management by Objectives*, im Speziellen in der öffentlichen Verwaltung, ziehen sich durch den gesamten Ökonomisierungsdiskurs in der Sozialen Arbeit.

1909 in Wien geboren, wuchs Peter Ferdinand Drucker als Sohn einer Medizinerin und eines Verwaltungsspezialisten auf, studierte in Frankfurt Internationale Rechtswissenschaften, und promovierte 1931.

Als 1933 die Nationalsozialisten seine Bücher verbrannten, emigrierte er zuerst nach England, wo er unter anderem in Cambridge bei John Maynard Keynes studierte, und später nach Amerika.

Seinen Ruf als grosser Wirtschaftsdenker erarbeitete sich Drucker als Berater beim Autohersteller General Motors. 1942 waren seine wissenschaftlichen Schriften aus seiner Funktion als Management-Dozent an verschiedenen Hochschulen der Führung von General Motors aufgefallen, und er wurde engagiert, um die Firma im Sinne eines Audits auf ihre Strukturen und Prozesse hin zu durchleuchten.

Seine hoch kritischen Rückmeldungen stiessen bei der GM-Führung auf wenig positives Echo, aber das Buch, das er aus der Erfahrung bei GM heraus geschrieben hatte, wurde ein Bestseller. *The Concept of the Corporation* hinterfragte althergebrachte Dienstwege, legte ein Augenmerk auf die Interaktionen zwischen Menschen, und kristallisierte Ideen wie Dezentralisierung und Globalbudgets heraus, die später für New Public Management wegweisend wurden (Claremont Graduate University, Drucker School of Management, 2016).

3.1.2 Management by Objectives (MbO)

Neben dem Globalbudget, also der Finanzverantwortung einzelner Abteilungen bei inhaltlichem Gestaltungsspielraum, ist einer der wichtigsten Mechanismen des Druckerschen Management-Verständnisses das *Management by Objectives*, das Führen durch Zielvereinbarung.

Diesen Begriff prägte Drucker 1954 in seinem Werk *The Practice of Management*.

Der Springer Gabler Verlag (2016a) definiert MbO wie folgt:

Führung durch Zielvereinbarung (Hervorhebung v. Verf.); mehrdimensionales Führungskonzept mit Betonung der Bedeutsamkeit von Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern. Durch die Partizipation der Mitarbeiter am Zielfindungsprozess soll eine Verbesserung der Informationsbeschaffung erreicht werden. Es beinhaltet die weit gehende Delegation von Entscheidungsbefugnissen an die Mitarbeiter, regelmäßige Rückkopplung zum Grad der Zielerreichung sowie die Kopplung von Belohnungen an den Grad der Zielerreichung.

Es mag heute, wo Ziele als Steuerungsmoment selbstverständlich scheinen, seltsam anmuten, dass die Idee einer gemeinsamen und unternehmensweit kommunizierten Vereinbarung quantitativer und qualitativer Ziele 1954 eine neue war.

Zu ihrem durchschlagenden Erfolg verhalfen der Konzeption des Führens durch Zielvereinbarung die Profite, die der Computerhersteller Hewlett Packard nach der Einführung 1957 erzielte (Hewlett-Packard, 2016):

Bill Packard, one of the two founders of Hewlett-Packard, said of MBO:

No operating policy has contributed more to Hewlett-Packard's success ... MBO ... is the antithesis of management by control. The latter refers to a tightly

controlled system of management of the military type ... Management by objectives, on the other hand, refers to a system in which overall objectives are clearly stated and agreed upon, and which gives people the flexibility to work toward those goals in ways they determine best for their own areas of responsibility. (The Economist, 2009)

3.1.3 New Public Management

Die Anwendung seiner Steuerungsprinzipien, etwa Dezentralisierung, Zielsetzungen oder Globalbudgets, auf den öffentlichen Sektor legte Drucker 1966 in seinem Werk *The Age of Discontinuity* an.

Druckers Überlegungen gewannen in der Folge an Aktualität: Während der Rezessionen infolge der Ölkrisen von 1973 und 1979 kamen althergebrachte Verwaltungsmodelle in Grossbritannien, Australien und Neuseeland realiter unter (Spar-)druck.

Dies führte zur politischen Forderung, man möge die Bürokratien verschlanken, sie analog zur Privatwirtschaft auf Effektivität hin überprüfen und dem Wettbewerb aussetzen, sowie im Sinne der Kunden-Orientierung Resultate messen bzw. Ziele setzen:

By the late 1970s there was increasing criticism by the New Right/neoliberals of the size, cost and the role of government, and doubts about the capacity of governments to rectify economic problems. The Keynesian welfare state was seen as a monopoly provider of services and as fundamentally inefficient. There was also little regard for customers and results (Bereton, 1994, cited in United Nations Research Institute for Social Development UNRISD, 1999, p.3)

Unter anderem mit Rückbezug auf Drucker wurden in den 1980er Jahren allenthalben im angelsächsischen Raum in Verwaltungen Globalbudgets und Zielvereinbarungen etc. eingeführt und die Dezentralisierung (etwa in Form des Outsourcings ganzer Verwaltungsabteilungen) oder gleich die gänzliche Privatisierung von Staatsbetrieben vorangetrieben. In den USA geschah dies unter dem Schlagwort *Reaganomics* (Financial Times Lexicon, 2016), im vereinigten Königreich unter dem Banner des *Thatcherismus* (BBC, 2013). In beiden Modellen wurde im Sinne der Bürokratieminimierung systematisch dereguliert, es wurde durch monetaristische Interventionen die Inflation ausgebrems (nicht zuletzt, um gewerkschaftlichen Bewegungen etwas entgegenzusetzen), und die Steuern sowohl für Unternehmen wie auch für Privatpersonen wurden gesenkt (ebd.).

Im selben Zuge wurden mittels Management-Orientierung Verwaltungsgefüge auf messbare Effizienz und wirtschaftlichen Ressourceneinsatz hin umgebaut:

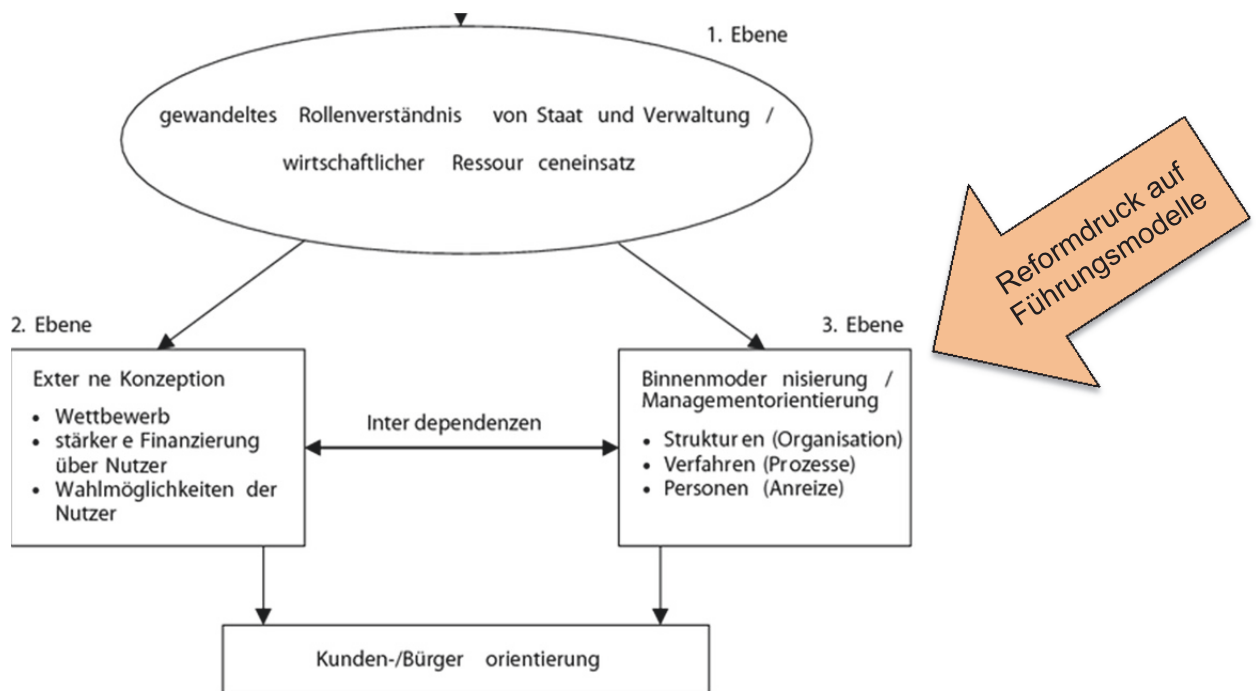


Abb. 8: Visualisierung New Public Management (leicht modifiziert aus Springer Gabler Verlag, 2016b)

3.1.4 Ziele: Wirkungsorientierter Verwaltungsführung (WOV) und Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget (FLAG)

Für den Sozialstaat an und für sich hatte dieser Umbau von Verwaltungsgefügen auch in der Schweiz tiefgreifende Konsequenzen. Zu Beginn der 1990er Jahre begannen auch in Bern Reformdiskussionen nach angelsächsischem Vorbild über den Service Public im Allgemeinen und die Steuerung der Verwaltung im Besonderen. Massgebend war dabei der Grundsatz einer *Wirkungsorientierten Verwaltungsführung*, kurz WoV:

Die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung verfolgt das Ziel, das staatliche Handeln verstärkt an messbaren Leistungen und Wirkungen zu orientieren, Aufgaben und Verantwortungen stufengerecht an Verwaltungseinheiten zu delegieren, die Wirtschaftlichkeit der Verwaltungsführung zu verbessern und bewährte Führungsinstrumente aus der Privatwirtschaft zu übernehmen.
(Eidgenössische Finanzverwaltung EFV, Sektion Programm FLAG, 2013)

1996 ging WoV in einzelnen Departementen in die Pilotphase. Als wichtigste Elemente galten dem Eidgenössischen Variante des New Public Management folgende Kernpunkte (ebd.):

- Verknüpfung von Leistungen (und Wirkungen) mit Ressourcen
- Steuerung mittels Globalbudget und Leistungsaufträgen
- Klare Kompetenzzuordnung zwischen Politik und Verwaltung
- Delegation von Verantwortung an die ausführenden Verwaltungsbehörden
- Kundenorientierung

Im Rahmen des Projektes FLAG (*Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget*) wurde diesen Zielen entsprechend ab 2004 die Reorganisation der gesamten Bundesverwaltung umgesetzt.

Auch auf kantonaler Ebene wurden nach und nach Wirkungsorientierte Verwaltung eingeführt: im Kanton Zürich ab 1996 nach der Abstimmung zum Gesetz über die Rahmenbestimmungen für die Verwaltungsreform, unter dem Reformtitel „Wirkungsorientierte Verwaltungsführung wif!“ (Schweizerische Eidgenossenschaft, Eidgenössische Finanzverwaltung EFV, Abteilung Ausgabenpolitik, Programm FLAG, 2008, S.20). Im Kanton Bern ab 2000 unter der Bezeichnung „Neue Verwaltungsführung (NEF 2000)“ (ebd., S.12).

Der Kanton Basel-Stadt indes brach 2004 einen Versuch mit WoV nach einem umfangreichen Probelauf ab – die NZZ vom 15.1.2004 (Online-Version²) betitelte dies als „NPM-Scherbenhaufen in Basel-Stadt“ und verortete die Verantwortlichen so rechts wie links der neoliberalen Mitte.

Selbstverständlich setzten diese Entwicklungen auch Impulse für Schweizer Städte.

In den Städte-Portraits ab S.69 wird auf die Einführung und die örtlichen Eigenheiten des NPM näher eingegangen. Dabei rücken insbesondere Steuerungsmechanismen in den Arbeitsfeldern Soziokultureller Animator*Innen in den Blick.

3.2 Leistungsvereinbarungen

Als wichtigstes Steuerungswerkzeug im Sozialwesen nutzen Schweizer Stadt-Verwaltungen die *Leistungsvereinbarung* bzw. der Leistungsvertrag, in Anlehnung an die Bezeichnung *contracting* aus der Betriebswirtschaft auch *Kontrakt* genannt.

² Autor*innenkürzel fs. nicht mehr zuzuordnen

Andreas Dvorak und Regula Ruflin (2012) definieren den Leistungsvertrag wie folgt:

Der Leistungsvertrag gilt als Arbeitsinstrument einer modernen Verwaltung. Mit dem Leistungsvertrag wird die Zusammenarbeit zwischen der Verwaltung und der Politik geregelt. (...) Weitaus am häufigsten wird der Leistungsvertrag zur Regelung des Verhältnisses zwischen der öffentlichen Hand und privaten Leistungsanbietern verwendet. (S.1)

Eine Leistungsvereinbarung im Sozialwesen kombiniert gewissermassen die Drucker-Grundsätze der Dezentralisierung und des Management by Objectives, indem dezentralen (in den untersuchten Städten eigens gegründeten) privaten Trägerschaften (Leistungs-)Ziele gesetzt werden.

Die Trägerschaften erhalten sozusagen Globalbudgets und setzen ihre inhaltlichen Schwerpunkte angesichts ihrer Klientel weitgehend selbst. Gemessen werden Trägerschaften allerdings in der Regel an quantitativ angelegten Zielgrössen, die zwischen Stadt und Trägerschaft ausgehandelt werden.

Ludger Kolhoff skizziert das Verhältnis zwischen Kostenträgerin (=Stadtverwaltung) und Leistungserbringerin (=private Trägerschaft) im Sozialbereich dabei wie folgt (2002, S.18):

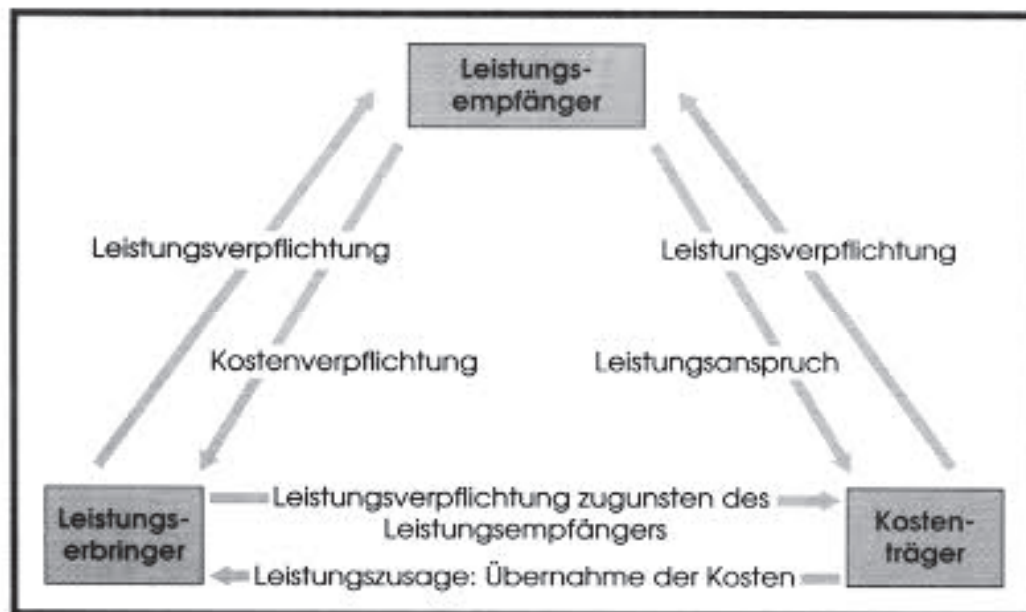


Abb. 9: Sozialrechtliches Leistungsdreieck (Ludger Kolhoff, 2002, S.18)

Augenfällig ist, dass in diesem Leistungsdreieck die Leistungsempfänger*in, also für die Zwecke dieser Arbeit die Adressat*in Soziokultureller Animation (der Quartierbewohner, das bastelnde Kind, die sich organisierende

Migrant*Innengruppe), keinen Einfluss auf die Aushandlung zwischen Leistungserbringer*in und Kostenträger*in nimmt.

Die Aushandlung zwischen Leistungserbringer*in und Kostenträger*in über Umfang und Qualität der Arbeit wird in der Deutschschweiz weitgehend unter Fachpersonen in Vertragswerke gegossen, unter Ausschluss der Öffentlichkeit im Allgemeinen und unter Ausschluss der Adressat*Innen der SKA im Besonderen.

Dvorak & Ruflin (2012) zeichnen die einzelnen Leistungsvertragsprozessschritte folgendermassen nach:



Abb. 10: Leistungsvertragsprozess (Dvorak & Ruflin, 2012, S.31)

Analog zum Management by Objectives einigen sich die Vertragsparteien während der Vertragsverhandlungen auf Ziele, deren Erreichung während der Umsetzungsphase punktuell und während der Auswertungsphase abschliessend gemeinsam beurteilt wird. Allenfalls wird zu diesem Zeitpunkt auch neu verhandelt.

3.3 Ökonomisierung Sozialer Arbeit

Gerade im Sozialbereich stösst die Ausrichtung öffentlicher Dienste an primär betriebswirtschaftlichen Grundsätzen auf erheblichen Widerstand, der nachfolgend skizziert wird.

Auf die konkrete berufsethische Auseinandersetzung mit den Zielen Wirkungsorientierter Verwaltung wird in Kapitel 4 ab S. 51 näher eingegangen. Die Arena für diese Auseinandersetzung wird nachfolgend ein kleiner Überblick über den Diskurs zur *Ökonomisierung* abstecken.

Regula Ruflin (2006, S.73) umreisst diesen Begriff wie folgt: „Ökonomisierung beschäftigt sich mit der Frage von Zweck, Ziel und Ausgestaltung der Forderung nach höherer ökonomischer Effizienz in der Organisation und Erbringung von staatlichen Leistungen, insbesondere in Zeiten, in denen der Appell nach staatlicher Kostenreduktion gross ist.“

3.3.1 Ökonomisierungsdiskurs in Amerika, Holland, Deutschland

Im *Schwarzbuch Soziale Arbeit* (2012) schildert Mechthild Seithe, Koryphäe der kritischen Sozialen Arbeit, das Leiden der Professionellen Sozialer Arbeit an der Neuen Steuerung: „Die Abhängigkeit des einzelnen Sozialarbeiters von seinem Betrieb wird durch die Verwandlung der Träger in Unternehmen deutlich höher, seine Loyalität dem Betrieb gegenüber muss unter Umständen auch über fachlichen Interessen stehen“ (S.126).

Noch pointierter bringt Seithe die Zielkonflikte zwischen den Ansprüchen „neu gesteuerter“ Unternehmen und Berufsethik auf den Punkt:

„Es gibt durchaus widerständige PraktikerInnen. Ihr Widerstand aber verhält bisher meist noch als ohnmächtige Einzelaktion. Ansonsten gilt: Wer nicht mitspielt, kann gehen. Es bleibt denjenigen, die hier Soziale Arbeit machen wollen, nichts anderes übrig, als sich nach dem Motto „Wes Brot ich ess’, des’ Lied ich sing“ zu verhalten. Die Unternehmensphilosophie verdrängt tendenziell die Berufsethik.“ (2012, S.128)

Diesen Widerstand von unten gleich mitgedacht hatte bereits 1980 Michael Lipsky. Er stellte sich auf den Standpunkt, das „Bodenpersonal“ finde vermittels der Ausnutzung von Spielräumen („substantial discretion in the execution of their work“, S.3) Wege, durch eigenes Handeln inhaltliche Schwerpunkte zu setzen, die letztlich die Policy³ von unten prägen würden. „...Street-level bureaucrats will perceive their interests as separate from managers’ interests, and they will seek to secure these interests.“ (S.19).

Dies als Subversion des New Public Management zu werten und ausschliesslich als Mitbestimmung von unten zu rahmen scheint etwas vorschnell.

Spielraum (discretion) verstärkt nämlich, so fanden Lars Trummers und Victor Brekkers 2012 in einer quantitativen Studie am holländischen Psychiatriewesen heraus, die Bereitschaft, Vorgaben umzusetzen (preparedness to implement) und zwar aufgrund der Tatsache, dass die Professionellen Spielräume mit Sinngehalt für ihre Klientel (client meaningfulness) in Verbindung bringen, weil Spielräume den

³ Policy bezeichnet hier nicht wie im Englischen auch die Grundsätze der Unternehmensführung, sondern wird in der deutschsprachigen, ausschliesslich politologischen Bedeutung verwendet. Diese ist laut Bundeszentrale für politische Bildung: „[engl.] Einer von drei Begriffen der englischen Sprache für die unterschiedlichen Aspekte von Politik, die von der modernen Politikwissenschaft auch in D übernommen wurden. P. bezeichnet den inhaltlichen (den materiellen) Teil von Politik, wie er im Deutschen üblicherweise durch verschiedene Politikbereiche angegeben wird (z. B. Wirtschafts-, Umwelt-, Verkehrspolitik).“

Professionellen ein situativ an die Bedürfnisse der Klientel angepasstes Handeln erlauben (Trummers & Brekkers, 2012, S.16ff).

Dieser Glaube an den eigenen Spielraum wiederum wirkt sich systemtragend aus, zumal bei allem fachlichen Gestaltungsraum auf Mikro-Ebene der Mittelrahmen und damit der Spardruck nach wie vor die Grenzen professionellen Handelns setzt:

PraktikerInnen erfahren diese Ökonomisierung in Form verschiedenster Mechanismen. Zum einen müssen sie Leistungsbeschreibungen anfertigen, auf deren Grundlage dann die Vergütung der sozialen Dienstleistung erfolgt. In der Folge dieser Beschreibungen sind sie zunehmend an kontinuierlich notwendigen Kostenverhandlungen beteiligt. Zum anderen müssen sie ihre eigenen Hilfeprozesse derart optimieren, dass dadurch Kosten gespart werden bzw. keine höheren Kosten entstehen. (Dieter Röh, 2013, S.70)

Betriebswirtschaftlich ausgedrückt: Support- und Führungsprozesse nehmen mehr Raum ein, der Administrativaufwand steigt, der Mittelrahmen aber bleibt konstant oder wird enger, die Zeit, die Professionelle der Klientel widmen können, wird zusehends weniger, d.h. die Annahme scheint gerechtfertigt, die inhaltliche Arbeit, gewissermassen die Kernaufgabe, hätte in der Folge zu leiden.

Michel Chauvière spricht davon, man segle mit dieser Mittelverteilung gen sozialen Fussboden, auf das absolute, das humanitäre Minimum zu, und „...tout le reste doit être soumis aux normes de la bonne gestion, c'est- à-dire coûter le moins cher possible tout en assurant le maximum de qualité affichée et, si possible, en générant des emplois nouveaux, de plus faible qualification...“ (2009, S.136).

3.3.2 Ökonomisierungsdiskurs in der Schweiz: Soziale Arbeit

Diese Gefahr der schleichenden Deprofessionalisierung und der Druck, neue Arbeitsfelder bzw. eben Märkte zu erschliessen, wird auch in der Sozialen Arbeit in der Schweiz diskutiert.

Insbesondere nach der Wirtschaftskrise 2008 und in Anbetracht der ihr auf dem Fusse folgenden Sparbemühungen wurde, vornehmlich im dritten Sektor – die Fachhochschulen waren in Verwaltungsreformen oft beratend eingebundenen oder evaluierten sie per Forschungsauftrag – New Public Management im Allgemeinen und insbesondere die Ökonomisierung Sozialer Arbeit kritisch überdacht.

Zur Verwirtschaftlichung der res publicae etwa äussert sich programmatisch das Denknetz:

Denn diese Welt hat längst begonnen, dem Kapitalismus zu entwachsen, was sich etwa in der zerstörerischen Wirkung von ökonomischen und

gesellschaftlichen Praxen, in der (auch aus Sicht der Kapitalverwertung) disfunktionalen Verteilung des ökonomischen Reichtums und in der Unfähigkeit, personenbezogene Dienste (Care-Arbeit) sinnvoll zu organisieren, ausdrückt. (Beat Ringger, 2015, S.14)

Auch das Forum Kritische Soziale Arbeit diskutiert New Public Management als Scheitern sinnvoller, professioneller Organisation personenbezogener Dienste, und sieht insbesondere in Sachen Leistungsvereinbarungen (KriSo, 2012, S.9) den Staat als asymmetrisch bevorteilt gegenüber „freien“ Trägerschaften, die sich zwischen Staat und Wirtschaft bewegen, einander um Auftragsvergaben konkurrenzieren und insofern ihre Leistungen mehr an der Kostenträgerschaft als an der Adressat*Innen zu orientieren beginnen (KriSo, 2012, S.9). Als Beispiele von Belang nennt die KriSo etwa Auftragsvergaben im Asylwesen oder in der Jugendarbeit:

Ein konkretes Beispiel für diese Entwicklung zeigt sich im Kanton Zürich, bei der Übernahme von öffentlichen Aufträgen zur Unterbringung und Betreuung von Asylsuchenden. In diesem Bereich agiert einerseits die öffentlich-rechtliche Asyl Organisation Zürich (AOZ), und andererseits die ORS Service AG. Die ORS Service AG ist ein privatrechtlich organisiertes und gewinnorientiertes Unternehmen, welches schweizweit seit bald zwei Jahrzehnten vermehrt Leistungsaufträge im Asylbereich zugesprochen bekommt (siehe dazu <http://www.ors.ch> und <http://www.aoz.ch>).

Ein verwandtes Beispiel taucht auch im Bereich der Jugendarbeit in der Stadt Zürich auf. Sowohl die Stiftung Zürcher Gemeinschaftszentren als auch der Verein OJA Offene Jugendarbeit Zürich bieten Jugendarbeit als „Leistung“ gegenüber der Stadt Zürich an und stehen damit in einem Konkurrenzverhältnis. Dies wirkt sich direkt aus auf die unmittelbare Arbeit und deren Zielsetzung. (ebd.)

Wie aber ist diese unmittelbare Auswirkung von New Public Management auf die konkrete Soziale Arbeit und deren Zielsetzung im Bezug auf die Semiprofession SKA zu sehen?

3.3.3 Ökonomisierungsdiskurs in der Schweiz: SKA

Die Animation in der Romandie scheint die Frage der Ökonomisierung stärker zu beschäftigen als die Animation in der Deutschschweiz.

Die „Journée publique d'apports, de réflexion et de débats sur l'animation“ vom 20. Juni 2016 in Genf widmete sich dem Thema «L'animation socioculturelle aujourd'hui», wobei als Schwerpunkt die «Professionnalité de l'animation dans le champ du Tout Public» gesetzt wurde. Dabei blieb die *Nouvelle Gestion Publique*, also das New Public Management, nicht unhinterfragt. Laut wurde etwa die Frage

«Peut-on prétendre faire un meilleur travail en l'évaluant sur le fait que «plus d'enfants sont passés à la maison de quartier» ? » (anim.ch, 2016, p.1).

Ulrike Armbruster Elatifi, Joëlle Libois, Basile Perret und Danièle Warynski (2014) konzentrieren sich daher in Ihrer Projektstudie auf die Frage der Auswertung (vgl. auch Gliederung des Leistungsvereinbarungsprozesses auf S.45). Armbruster Elatifi et al. konstatieren: «...les modèles classiques d'évaluation ne répondent pas aux critères participatifs tels que définis dans les valeurs fondamentales du travail social.» (2014, p.3) und schlagen vor, die Adressat*Innen in die Evaluation von Quartierprojekten auf verschiedenen Stufen und zu verschiedenen Zeitpunkten einzubeziehen, um dem Partizipationszielen bzw. der Partizipativen Funktion der Soziokulturellen Animation gerecht zu werden. Das Vorgehen und die Erfahrung mit der Umsetzung einer partizipativen Evaluation wird anhand eines Pilotprojektes in zwei Quartierhäusern in Genf (Meyrin und Carouge) vorgestellt (S.31ff).

4 Zielkonflikte zwischen Soziokultureller Animation und Ökonomisierung

In diesem Kapitel wird zunächst eine Definition des Begriffs Zielkonflikt geliefert, um daraufhin die Ziele einer Wirkungsorientierten Verwaltungsführen den Zielen Soziokultureller Animation anhand der Interventionspositionen gegenüber zu stellen. Anschliessend werden die Zielkonflikte anhand theoretischer Überlegungen von Jürgen Habermas (1985) beschrieben. Schliesslich werden unter anderem Beat Schmocker (2012) und Silvia Staub-Bernasconi (1998) für eine fachliche und berufsethische Gewichtung der Zielkonflikte herbeigezogen.

4.1 Was sind Zielkonflikte?

Zielkonflikte sind gemäss Springer Gabler Verlag (2016c) eine Form von formalen Zielbeziehungen. Als Zielbeziehungen definiert das Wirtschaftslexikon: „Beziehungen, die entstehen, wenn Instrumente zur Erreichung eines Ziels eingesetzt werden und sich daraus Nebenwirkungen ergeben, die die Erreichung anderer Ziele beeinflussen“. Damit wird ersichtlich, dass Zielbeziehungen auf unterschiedlichen Ebenen existieren können. Dabei wird innerhalb der Zielbeziehungen zwischen *Zielkomplementarität*, *Zielneutralität* und *Zielkonflikt* unterschieden. Eine *Zielkomplementarität* besteht, wenn Nebenwirkungen der Instrumente, mit denen man ein Ziel verfolgt, die Erreichung anderer Ziele begünstigen. Eine *Zielneutralität* ist dann gegeben, wenn die Nebenwirkungen der Instrumente, die zur Erreichung eines bestimmten Ziel führen sollten, keine anderen Ziele tangieren. Wenn Instrumente, die zur Verfolgung eines Ziels Nebenwirkungen produzieren, welche die Verfolgung anderer Ziele beeinträchtigen, wird das als *Zielkonflikt* definiert. Zusätzliches Merkmal von Zielkonflikten ist es, dass sie wirtschaftspolitische Entscheidungen erschweren, „weil sie Abwägungsprobleme aufwerfen und einen Kompromiss erfordern“ (ebd.).

An dieser Stelle sind die Funktionen / Ziele aus den Kapiteln 2 und 3 nochmals kurz zusammengefasst und einander gegenüber gestellt:

Funktionen/ Ziele Wirkungsorientierter Verwaltungsführung	Funktionen / Ziele Die vier Interventionspositionen
Staatliches Handeln verstärkt an messbaren Leistungen und Wirkungen zu orientieren	Animationsposition: hat Beteiligung im Sinn der Partizipation zum Ziel. Finalität bildet dabei die Selbstständigkeit.
Wirtschaftlichkeit der Verwaltungsführung zu verbessern	Organisationsposition: Prozessentwicklung mit dem Ziel der Selbstorganisation
Führungsinstrumente aus der Privatwirtschaft zu übernehmen	Konzeptionsposition: hat Praxeologie zum Ziel und damit eine Transformation
Steuerung mittels Globalbudget und Leistungsaufträgen	Vermittlungsposition: hat die Analyse von Kooperations- und Konfliktpartner und somit die Selbstständigkeit der Zielgruppe zum Ziel

Abb. 11: Gegenüberstellung Funktionen/Ziele WoV (NPM) vs. Ziele Interventionspositionen(SKA) (eigene Darstellung)

Weshalb Zielkonflikte entstehen, wenn die Ziele von Wirkungsorientierter Verwaltungsführung einerseits und die Ziele von Soziokultureller Animation aufeinander treffen, wird nachfolgend anhand unterschiedlicher Autoren erörtert.

4.2 Berufsethische Gewichtung der Ziele

An dieser Stelle wird erläutert, inwiefern sich Soziale Arbeit – und in diesem Kontext immer auch Soziokulturelle Animation – im Zielkonflikt zur Ökonomisierung stehen. Dabei wird im ersten Teil Jürgen Habermas (1985) herbeigezogen. Es wird ein Annäherungsversuch an seine Theorie zur „Kolonialisierung der Lebenswelten“ unternommen. Abschliessend wird die Berufsethik Sozialen Arbeit angeschnitten, um darauf aufbauend eine Priorisierung der Mandate Sozialer Arbeit zu bestimmen.

4.2.1 Kolonialisierung der Lebenswelt durch das System

An erster Stelle erscheint es angebracht, den Soziologen und Philosophen Jürgen Habermas (1985) herbeizuziehen, einen der meist rezipierten Autoren der Gegenwart. Er hat die Begrifflichkeit von der *Kolonialisierung der Lebenswelt durch das System* geprägt. Dabei liefert er eine treffende Erklärung im Hinblick auf die Frage der Zielkonflikte zwischen Soziokultureller Animation und New Public Management: „Heute dringen die über die Medien Geld und Macht vermittelten Imperative von Wirtschaft und Verwaltung in Bereiche ein, die irgendwie kaputt gehen, wenn man sie vom verständigungsorientierten Handeln abkoppelt und auf solche mediengesteuerten Interaktionen umstellt.“ (S.189).

Röh (2013) stimmt Habermas zu, indem er die zunehmende Ökonomisierung, welche sich in Form von betriebswirtschaftlichen und qualitätsorientierten Ansätzen äussert, als eine der grössten Herausforderungen für die Soziale Arbeit und somit

auch für die Soziokulturelle Animation definiert (Röh, 2007, S.70). Schliesslich geht es darum, mit weniger oder gleichbleibenden Ressourcen mehr Leistung zu erbringen. Er schreibt:

Es steht außer Frage, dass diese Kolonialisierung durch Markt und Geld die Arbeitsweise der Sozialen Arbeit wesentlich beeinflusst hat und weiter beeinflussen wird. Es steht in weiten Teilen sogar zu befürchten, dass die personenbezogenen Anteile im Hilfeprozess zugunsten von Dokumentation, Mittelbeschaffung, Koordination etc. immer weiter zurückgedrängt werden. (ebd.)

Marcel Spierts (1998) erkennt früh, dass Soziokulturelle Einrichtungen aufgrund wirtschaftlicher Interessen einem immer grösseren Legitimationsdruck unterliegen. In diesem Zuge teilt er der Soziokulturellen Animation die Aufgabe zu, der Kolonialisierung der Lebenswelten – ganz im Sinne von Jürgen Habermas – entgegen zu wirken. Er schreibt, dass es folglich darum geht, eine Soziokultur auf der Grundlage inhaltlicher Erwägungen zu entwickeln (S.84). An dieser Stelle setzt Hangartner (2010) an und positioniert die SKA im gesellschaftlichen Zwischenraum zwischen der alltäglichen Lebenswelt und dem wirtschaftlich/ politischen System (S.87). Wobei Lebenswelt „als ein einsamer subjektiver Ort, welcher zum gemeinsamen intersubjektiven Ort des kommunikativen Handelns wird“ verstanden wird (Hangartner, 2010, S.276). Habermas (1987) beschreibt eine Diskrepanz im Verhältnis zwischen System und Lebenswelt. Einerseits zeigt sich, dass im alltäglichen Leben eine Entwicklung im Gange ist, in welcher traditionelle Autoritätspersonen an Bedeutung verlieren und Normen und Werte abbröckeln, andererseits „besteht die Tendenz, dass kommunikatives Handeln von strategischem Handeln zurückgedrängt wird“ (S.182, zit. in Hangartner, 2010, S.274). In diesem Zusammenhang benutzt Habermas (1987) die Begrifflichkeit der Kolonialisierung der Lebenswelt. Damit meint er, dass die Marktlogik und die der Bürokratie dominieren und somit demokratisches kommunikatives Handeln mehr und mehr zurückdrängen (ebd.). Dabei erfolgt die Kolonialisierung der Lebenswelt durch das grenzerhaltende System. So ist er der Meinung, dass die kommerzielle Massenkultur einen wachsenden Einfluss auf die Identitätsbildung hat, „wobei individueller Konsum und persönlicher Genuss an die Stelle der gemeinsamen Tugenden treten. Im Konkurrenzkampf um die knappen Güter tritt die persönliche Leistung während der Ausbildung und am Arbeitsplatz immer stärker in den Vordergrund“ (S.182, zit. in Hangartner, 2010, S.274-277).

Um die Frage hinsichtlich der Zielkonflikte zu klären, erscheint es als sinnvoll, einen Annäherungsversuch an das ethische Grundverständnis Sozialer Arbeit zu unternehmen. Dafür wird kurze Expedition zur Berufsethik Sozialer Arbeit unternommen.

4.2.2 Berufsethik

Eine vertiefte Auseinandersetzung mit Werten und Normen im Kontext von Ethik und Moral würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, deshalb kann dieses Themenfeld im Kontext dieser Bachelorarbeit nur angeschnitten werden. Dafür bietet die Einführung zum Berufscodex Sozialer Arbeit, verfasst durch Beat Schmocker (2011) eine Grundlage. Soziale Arbeit wird hierbei als eine reflektiv-handelnde Antwort auf alltagspraktische soziale Probleme definiert. Sozial sind diese Probleme, insofern als Menschen im Kontext der Befriedung ihrer existenziellen Bedürfnisse immer auf andere Menschen und somit deren Sozialstrukturen angewiesen sind (S.19). Soziale Arbeit hat die Aufgabe inne, Fragestellungen von einzelnen Menschen, Gruppen oder sozialen Systemen zu beantworten (ebd.). Darüber hinaus ist Soziale Arbeit auch eine moralische Antwort und verfolgt dementsprechende Ziele, wie die der Menschenrechte, die der Achtung der Menschenwürde dienen, aber auch Ziele, die gerechte Sozialstrukturen fordern und Entwicklungsmöglichkeiten für aktuelle und zukünftige Generationen bieten (S.20).

4.2.3 Die Mandate Sozialer Arbeit

Wird der berufsethische Fokus auf die Zielkonflikte zwischen Soziokultureller Animation und New Public Management gelegt, liefern Roland Lutz, Lothar Böhnisch und Hans Lösch, wie auch Silvia Staub-Bernasconi Orientierungshilfe für die Ausarbeitung einer berufsethischen Gewichtung der verschiedenen Ziele, indem sie der Sozialen Arbeit *Mandate*, also Aufträge von verschiedenen Seiten, zuweisen und diese priorisieren. Roland Lutz (2011) geht davon aus, dass Soziale Arbeit über ein Mandat verfügt, das gegenüber dem *Menschen*. Er schreibt:

(...), dass Soziale Arbeit jenseits aller Konstruktionen eines Doppelten Mandates oder gar eines Triple-Mandates letztlich nur ein Mandat hat: Menschen bei der Aktivierung ihrer Kräfte zu unterstützen, die zeitweise oder auch auf Dauer nicht ohne Hilfe in der Lage sind, sich in ihrer Umwelt einzurichten, ihren Verpflichtungen nachzukommen, sich in ihren Wünschen zu verwirklichen und dabei Sinn, Identität, Stolz, Würde und Wohlbefinden zu finden und zu erfahren (Lutz, 2011, S.9).

Dieser Ansage ist grundsätzlich wenig entgegen zu setzen, jedoch berücksichtigt dieses Programm soziale und ökonomische Komponenten nicht, gerade in Anbetracht der vorangegangenen Definition von Menschen als sozialen Wesen erscheint diese Definition als unzulänglich.

Lothar Böhnisch und Hans Lösch (1973) weisen der Sozialen Arbeit ein Doppelmandat zu. Einerseits das Mandat der *Hilfe* und andererseits das der *Kontrolle*. Gemäss Böhnisch und Lösch ist die Soziale Arbeit damit beauftragt die Balance zwischen den Rechtsansprüchen und den Bedürfnissen und Interessen der Zielgruppe zu finden (S.27). Dementsprechend unterliege Soziale Arbeit der „sozialen Verfügbarmachung als Kontroll- und Disziplinierungsinstitution unterprivilegierter gesellschaftlicher Gruppen“ (S.22).

Vielerorts wird das Element der Kontrolle kritisiert. So auch von Lutz (2011). Er schreibt: „Eine so verstandene Kontrolle kann zugleich in einer eher verschärften Form bedeuten, dass Soziale Arbeit generell gesellschaftspolitische Ordnungsfunktion besitzt und so abweichendes Verhalten diagnostiziert, um darauf mit Normalisierungsbestrebungen im Sinne gesellschaftlicher Normen und ihrer Auftraggeber zu reagieren.“(S.13). Weiter erläutert Lutz die Gefahr, von staatlichen Trägerschaften abhängig, als staatliche Kontrolle und Normierungsinstitution zu fungieren. Mit dieser Kontrolle ist stets auch Macht verbunden, welche sich darin äussert, dass in unterschiedlichen Arten Einfluss auf menschliches Verhalten und Handeln ausgeübt werden kann (2011, S.15). Hier zeigt sich erneut die zu Beginn dieses Kapitels durch Habermas geschilderte Kolonialisierung. Es lässt sich festhalten, dass dieses Mandat zwei Elemente vereint, die schwierig miteinander in Einklang zu bringen sind.

Staub-Bernasconi (1998) liefert mit dem *Tripelmandat* einen ersten umfangreichen Versuch der Integration moralischer Standards mit der Definition Sozialer Arbeit als Menschenrechtsprofession (S.305-331). Auch wenn Soziale Arbeit in dieser Arbeit als „Semi-Profession“ bezeichnet wird, ist der direkte Bezug auf die Menschenrechte offensichtlich. Entnehmen kann man diesen Bezug nicht nur aus der Definition Sozialer Arbeit im Kapitel 2.1, sondern eben auch aus dem inzwischen etablierten Tripelmandat von Staub-Bernasconi (2007). Darin kommt zum Ausdruck, dass die Orientierung des Wertewissens Sozialer Arbeit konsequent entlang der Menschenrechte führt. Diese stringente Argumentation führt Staub-Bernasconi (2007) zur Erweiterung des Doppelmandats von Böhnisch und Lösch zu einem

Tripelmandat. Im Zentrum steht dabei, Menschenrechte herbei zu ziehen, um die Aufträge und Herausforderungen, die im Kontext von Sozialer Arbeit vorzufinden sind (Staub-Bernasconi, 2007)

nicht nur aus legalistischer oder vorgeschriebener Vertrags-, sondern zusätzlich aus menschenrechtlicher Perspektive zu durchdenken, sich sowohl von den möglichen Machtinteressen und Zumutungen der Träger, fachfremden Eingriffen anderer Professionen wie der Vereinnahmung durch illegitime Forderungen durch die Adressat(inn)en kritisch zu distanzieren (S.198).

Das Trippelmandat gründet auf drei Elemente. Das erste Element bildet gemäss Staub-Bernasconi (2007) dabei das Professionswissen. Es stellt das Wissen dar, welche allen Studierenden im Rahmen ihrer Ausbildung in Sozialer Arbeit in Form von inter-, transdisziplinärem Wissen, Beschreibungs- und Erklärungswissen zur Verfügung gestellt wird. Daraus ergeben sich auch wissenschaftsbegründete Arbeitsweisen und Methoden, wie sie im Kapitel 2 erläutert wurde. In diesem Element ist auch die Verantwortungsübernahme mittels kollegialer Selbstkontrolle integriert (zit. in Schmocker, 2011, S.21). Eine berufsethische Basis mit entsprechenden moralischen Ambitionen in Form des Berufskodexes bildet das zweite Element des Tripelmandats, „auf welche sich die Professionellen in ihre Entscheidungen unabhängig vom gerade herrschenden Zeitgeist, vom Druck des Trägers oder der Adressat/innen berufen können und welche die zentralen Frage als solches regelt“ (ebd.).

Ebenso wichtig wie die ersten zwei Elemente, ist das dritte Element, die Menschenwürde. Dabei wird im Kontext der internationalen berufsethischen Richtlinien explizit an die herausgehobenen Menschenrechte als Legitimationsbasis appelliert, die in unterschiedlichsten Gesetzen und Verträgen, Aufträgen und Arbeitsbündnissen inkludiert sind, und damit massgebend für das Handeln von Fachpersonen Sozialer Arbeit und das Verantwortungsbewusstsein (ebd.).

In Folge dieser Auseinandersetzung mit dem einen Mandat, dem Doppelmandat und dem Tripelmandat fragt sich Röh (2013), ob sich die Soziale Arbeit und damit auch die Soziokulturelle Animation auf die zunehmende Steuerungsfunktion des Geldes einlassen kann und will, obwohl sie eines ihrer Mandate von der Gesellschaft erhält. Im Zuge dieser Frage, schlägt er ein *viertes* Mandat vor. Das vierte Mandat, beinhaltet ihm zufolge das *Mandat gegenüber der Organisation* beziehungsweise der Institution, dieses Mandat steht in Abgrenzung zum abstrakten Mandat gegenüber

der Gesellschaft. Seiner Argumentation zufolge „sind neue Realitäten in Form von an die Soziale Arbeit herangetragenen Aufgaben, wie sie z.B. der Einzug marktwirtschaftlichen bzw. marktkonformen Denken und Handelns mit sich bringt, (...)“ (Röh, 2013, S.69-79) hinzugekommen. Weiter schreibt Röh: „Von einem vierfachen Mandat kann daher gesprochen werden, wenn wir die Perspektive der Institutionen Sozialer Arbeit mit einbeziehen, die eine ganz eigene, wenngleich durch gesellschaftliche Rahmenbedingungen beeinflusste, Aufgabenzuweisung an den Sozialarbeiter/Sozialpädagogen vornehmen“ (S.69). Er hält fest, dass die Verrechtlichung unterschiedlicher Bereiche des gesellschaftlichen Lebens insbesondere die Soziale Arbeit und damit auch die Soziokulturelle Animation beeinträchtigen. Deshalb erachtet er es als sinnvoll, das institutionelle Mandat von dem der Gesellschaft abzulösen. Abschliessend ordnet er diese Diskussion dem Professionalisierungs-Diskurs zu, indem er festhält, dass „gerade die Abhängigkeit von Institutionen als Begründung für die Subordination der Sozialen Arbeit und ihre fehlende Vollprofessionalität oder Autonomie angesehen“ wird (ebd.). Er fordert zu einer Auseinandersetzung mit institutionellen Vorgaben, Rahmensetzungen und Grundlagen auf, um in diesem Kontext das dritte Mandat zu stärken (ebd.).

5 Forschungsziel, -Gegenstand und –Fragen

Nachfolgend werden Forschungsziel, Forschungsgegenstand und Forschungsfragen dieser Arbeit definiert.

5.1 Forschungsziel

In Vorgesprächen mit Soziokulturellen Animator*Innen stellte sich heraus, dass ihre die Arbeit oft quantitativ, also über Zahlen, ausgewiesen wird. Meist erfüllen diese Zahlen die Funktion, in politischen Prozessen, sprich Budget-Debatten, Vergleichbarkeitswerte zu liefern. Wie im Kapitel 3 beschrieben, ist dieser Fokus auf das Quantifizieren ein Element von Steuerungsmethoden des New Public Management. Soziokulturelle Fachpersonen treffen in der Berufspraxis auf Rahmenbedingungen in Form von Reporting-Zielen in Kontrakten bzw. Leistungsvereinbarungen, die es von ihnen einzuhalten gilt.

Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, Zielkonflikte zwischen Management by Objectives – in der Form der Leistungsvereinbarung – auf der einen Seite und der fachlichen Funktion von Soziokulturellen Fachpersonen auf der anderen Seite zu ermitteln. Zudem versuchen die Autorinnen mit dieser Arbeit in Erfahrung zu bringen, wie sich Soziokulturelle Fachpersonen in den von ihnen wahrgenommenen Zielkonflikten positionieren, und wie sie fachlich agieren.

Um der Komplexität der vielen Zielbeziehungen gerecht zu werden, werden einem vorgelagerten Schritt Dokumente und Rechtsgrundlagen verglichen, um dann konkrete Aussagen in einem strukturellen Zusammenhang zu analysieren. Schliesslich werden konkrete Handlungsempfehlungen für die berufliche Praxis von Soziokulturellen Fachpersonen abgeleitet.

5.2 Forschungsfeld und Forschungsgegenstand

Wie im Theorieteil abgehandelt, lässt sich insbesondere jenseits der Landesgrenzen einiges finden zu Themen wie New Public Management und Ökonomisierung in der Sozialen Arbeit. Auch die Soziokulturelle Animation befasst sich forschend mit diesen Fragen, allerdings vorderhand im französischsprachigen Raum.

In der Deutschschweiz fehlt es an Literatur und Praxisforschung hinsichtlich der inhaltlichen Funktion von SKA im Kontext von Wirkungsorientierter Verwaltung. Deshalb haben sich die Autorinnen entschieden, Soziokulturelle Fachpersonen aus der Deutschschweiz zu Zielkonflikten zu befragen.

5.3 Forschungsfragen

An dieser Stelle werden die zu Beginn gelieferten Forschungsfragen nochmals wiederholt.

Hauptfragestellung

Welche Zielkonflikte zwischen Fachlichkeit und Leistungsvereinbarungen nehmen Fachpersonen aus der Deutschschweizer Soziokultur wahr?

Teilfrage 1

Welche Funktionen erfüllen einerseits Leistungsvereinbarungen und andererseits Soziokulturelle Animation?

Teilfrage 2

Welche berufsethischen Zielkonflikte sind für Soziokulturelle Fachpersonen mit Ökonomisierung im Allgemeinen und Leistungsvereinbarungen im Besonderen verbunden?

Teilfrage 3

Wie sehen die Rahmenbedingungen (rechtlich, politisch, strukturell und finanziell) von Soziokulturellen Fachpersonen in der Deutschschweizer Berufspraxis aus?

Teilfrage 4

Was braucht es, damit Fachpersonen der Soziokulturellen Animation die Funktionen der Soziokulturellen Animation erfüllen können?

6 Methodik

6.1 Forschungsdesign

Die Forschungslogik bestand darin, explorativ zwei verschiedene qualitative Methoden anzuwenden. Einerseits die rechtlichen, politischen, strukturellen und finanziellen Rahmenbedingungen von Soziokulturellen Fachpersonen anhand einer *Dokumentenanalyse* miteinander zu vergleichen. Andererseits sollte die soziokulturelle Praxis im Feld mittels *Leitfaden-Interviews* ermittelt werden. Anhand dieser Leitfadeninterviews wurden Expert*Innen der SKA, welche unter der Bedingungen einer Leistungsvereinbarung stehen, befragt.

Um der Komplexität der Zielkonflikte gerecht zu werden, entschlossen sich die Autorinnen dazu, den Forschungsgegenstand von zwei verschiedenen Seiten, zu erforschen. Günter Essl (2007) definiert diese Vorgehensweise als Triangulation.

Triangulation (Hervorhebung v. Verf.) kann diesen Erkenntnisprozess noch zusätzlich absichern, indem unterschiedliche Verfahrensweisen und Analysegänge miteinander kombiniert werden. So können etwa methodische Schwächen des einen Verfahrens ein Stück weit ausgeglichen werden durch die Stärken eines anderen Verfahrens.(S.110)

Dieses Vorgehen hatte zum Ziel, vernetzte Erkenntnisse zu generieren, um ein möglichst umfassendes Bild der aktuellen Praxissituation zu präsentieren.

6.2 Dokumentenanalyse

Zu den inhaltsanalytischen Techniken zählt die *Dokumentenanalyse*.

Siegfried Lamnek (2010) umreisst die Methode in seinem Glossar zur qualitativen Forschung wie folgt „Es werden Schriftstücke untersucht, wobei die Ausprägungen dem Dokument direkt entnommen und dann evtl. statistisch ausgewertet werden; oft gleichbedeutend mit → Inhaltsanalyse.“ (S.663).

Lamnek erachtet diese Methode als geeignet für Vorarbeiten. Als Einstieg bietet sie sich an, um sich „ein gewisses Vorwissen über den zu untersuchenden Objektbereich zu verschaffen“ (S.527). Weil im Laufe der Interviews Informationsdefizite auftraten und Zusammenhänge damit erst im Kontext der verschriftlichten Rahmenbedingungen ersichtlich wurden, zeigte sich, dass ein induktiver Ausbau von Kategorien zu einem besseren Verständnis führte. So wurden zunächst die Gemeinsamkeiten der Städte Zürich, Bern und Basel herausgearbeitet, um danach die Eigenheiten der Städte (Strukturen in der SKA, Rechtsgrundlagen,

Finanzierungssystem, SKA Verständnis & Leistungen und Zielüberprüfung & Reporting) auszudifferenzieren.

6.2.1 Leistungsvereinbarungen

Anfänglich angedacht war es, die Zürcher, Basler und Berner Leistungsvereinbarungen an und für sich zu vergleichen, und zwar auf Kategorien wie Vertragsdauer, Messgrößen, Entscheidungswege, qualitative Leitlinien etc. hin. Schnell zeigte sich, dass die Kontrakte zwischen Städten und Soziokultur-Trägerschaften gar keine qualitativen Messgrößen vorsehen und dass auch die Entscheidungswege nicht darin abgebildet sind. Allein das Reporting ist in Kontrakten abgebildet. Eine Ausnahme bildet hier die Stadt Bern. Dort ist das Qualitätspapier als Anhang fix in die Leistungsvereinbarung integriert, und Konzepte, Sitzungsprotokolle, wie auch Planungs- bzw. Auswertungsdokumentationen gelten als Teil der in der Leistungsvereinbarung ausgehandelten Leistungen. Dabei können diese durchaus einen fachlichen Charakter aufweisen. Das ist indes in Basel und Zürich anders geregelt.

6.2.2 Fachliche Konzepte

Also entschlossen sich die Autorinnen, die fachlichen Konzepte der Städte und Institutionen beizuziehen. In Zürich ist die Fachlichkeit in einem sogenannten *Leistungskatalog* abgebildet, Basel nennt das entsprechende Schriftstück mit den fachlichen und qualitativen Anforderungen *Rahmenkonzept* und in Bern wird mit einem fachlichen *Grundlagenpapier* gearbeitet.

6.2.3 Rechtsgrundlagen, politische Entscheidungswege und Organigramme

Im Kapitel 7 werden quantitative wie auch qualitative Bemessungskriterien unterschieden. In allen Städten sind sowohl quantitativ messenden Leistungsvereinbarungen, als auch die qualitativ ausgerichteten Fachkonzepte Gegenstand komplexer Aushandlungsprozesse zwischen Trägerschaften, Fachpersonen, Verwaltung und Politik.

In Anlehnung an Uwe Flick ordnet Lamnek die Dokumentenanalyse der Forschungsperspektive „Beschreibung von Prozessen der Herstellung sozialer Situationen“ zu (Uwe Flick, Ernst von Kardorff & Ines Steinke, 2000a, S.19, zit. in Lamnek, 2010, S.200).

Insofern scheint ein Vergleich der Organigramme – von den aushandelnden Organisationen, über die Rechtsgrundlagen und ihrer politischen Entstehung, bis hin zu den politischen Entscheidungswegen über Ressourcenfragen – besonders geeignet, um den Prozessen hinsichtlich der Positionierung von SKA auf die Spur zu kommen.

6.3 Leitfaden-Interviews

6.3.1 Datenerhebung

Um die Situation im Feld zu erfassen, entschieden sich die Autorinnen dazu, eine qualitative Befragung anhand der Methode des *Leitfaden-Interviews* mit Expert*Innen durchzuführen. Charakteristisches Merkmal von Leitfaden-Interviews sind die im Vorfeld definierten Fragen und Themenschwerpunkte, so Barbara Friebertshäuser (1997, S.375-376). Weil der Leitfaden eine Vergleichbarkeit der Interviews ermöglicht, das Leitfaden-Interview trotzdem Raum für eigene Themen der Befragten bietet und zur Erzählung animiert, entschieden sich die Autorinnen für diese Forschungsmethode (ebd.). Friebertshäuser führt aus, dass für die Durchführung eines Leitfaden-Interviews Kenntnisse in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand unabdinglich sind. Dies, weil sich die im Leitfaden definierten Fragen auf einen bestimmten Themenkomplex richten müssen (ebd.). Im Kontext des Expert*Innen-Interviews gewinnt der Leitfaden gemäss Horst O. Mayer (2006) an höherer Bedeutung. Er schreibt, dass der Leitfaden die Expert*Innen dazu führen soll, ihre Expertise im Interview zur Geltung zu bringen. Als Expert*Innen verstehen sich dabei Personen, die im Zuge ihrer Funktion als Spezialist*Innen für ein bestimmtes Handlungsfeld gelten. Wesentlich dabei ist, dass sie als Repräsentant*Innen eines bestimmten Berufsfeldes verstanden werden (Flick, 1999, S. 109, Meuser und Nagel, 1991, zit. in Mayer, S.36-37).

6.3.2 Sampling/ Stichproben Interviewpartner*Innen

Laut Mayer (2006) können empirische Untersuchungen oftmals keine Grundgesamtheit untersuchen, deshalb wird auf Ergebnisse von Stichproben, auch Sampling genannt, zurückgegriffen (S.37). So auch bei dieser Bachelorarbeit. Mayer führt aus, dass die Auswahl der Stichproben anhand der Relevanz der Subjekte zu erfolgen hat. In der Konsequenz müssen Expert*Innen als exemplarisch für die untersuchte Gruppe stehen (S.38). Im Falle dieser Bachelorarbeit entschieden sich die Autorinnen jeweils dafür, zwei Soziokulturelle Fachpersonen aus einer Stadt zu

interviewen, wobei eine Person der anderen hierarchisch und strukturell unterstellt ist. Als Fachpersonen gelten hierbei Personen, die entweder Soziale Arbeit mit der Vertiefungsrichtung SKA studiert haben, oder Personen, die nach ihrem Fachhochschul-Abschluss in Sozialer Arbeit eine mindestens einjährige Weiterbildung in Gemeinwesenarbeit absolviert haben. Damit wird sichergestellt, dass das nötige Wissen über Funktionen und Methoden der SKA vorhanden ist. Es wurden Personen interviewt, die in den Städten Zürich, Bern und Basel nach Husi und Villiger oberflächlich im selben Arbeitsfeld des Berufsfeldes der SKA arbeiten (siehe Kapitel 2.1 Soziokulturelle Animation als Teil der Sozialen Arbeit). Somit wird eine Vergleichbarkeit ermöglicht. Bezüglich Anonymisierung schreibt Mayer (2008): „In vielen Fällen ist es erforderlich, die Namen der befragten Experten zu anonymisieren, damit Aussenstehende (z.B. Vorgesetzte) einzelne Aussagen nicht bestimmten Personen zuordnen können (S.45). Deshalb wird an dieser Stelle bewusst darauf verzichtet, die Personen im Genaueren vorzustellen. Auf Grund des kleinen Berufsfeldes gehen die Autorinnen einen Schritt weiter und verzichten auch auf die detaillierte Vorstellung der Soziokulturellen Einrichtungen⁴, in denen die befragten Soziokulturellen Fachpersonen arbeiten. Die Autorinnen beschränken sich auf die Trägerschaften. Um die befragten Personen vor allfällig drohenden Sanktionen im Zusammenhang mit ihren Statements zu schützen, werden die Personen und Institutionen nun anonymisiert vorgestellt.

	Übergeordnet, Ebene mittleres Kader, beteiligt an Kontraktverhandlungen	Unterstellt, Ebene Adressat*Innen- Kontakt
Zürich, ZGZ	Jens	Julia
Bern, vbg	Peter	Christoph
Basel, Quartiertreff	Melanie	Sophie

Abb. 12: Sampling (eigene Darstellung)

Weil diese drei Städte die grössten deutschsprachigen Städte in der Schweiz sind und sich die Rahmenbedingungen für Soziokulturelle Fachpersonen in struktureller beziehungsweise politischer Hinsicht unterscheiden, aber dennoch

⁴ Weil in den Rechtsgrundlagen und Verträgen nie von Soziokulturell-animatorischen Einrichtungen o.ä. die Rede ist, sondern ausschliesslich von *Soziokulturellen Einrichtungen*, wird nachfolgend dieser Begriff verwendet.

Vergleichbarkeitswerte liefern, entschieden sich die Autorinnen für Zürich, Bern und Basel als Forschungsfeld. Eingehender charakterisiert werden diese Städte und ihre Eigenheiten im Kapitel 7.

6.3.3 Datenaufbereitung und Datenauswertung

Nach der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Auswertungsmethoden einigten sich die Autorinnen darauf, die Interviews methodisch angelehnt an die „inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse“ nach Udo Kuckartz (2014, S.72-130) auszuwerten.

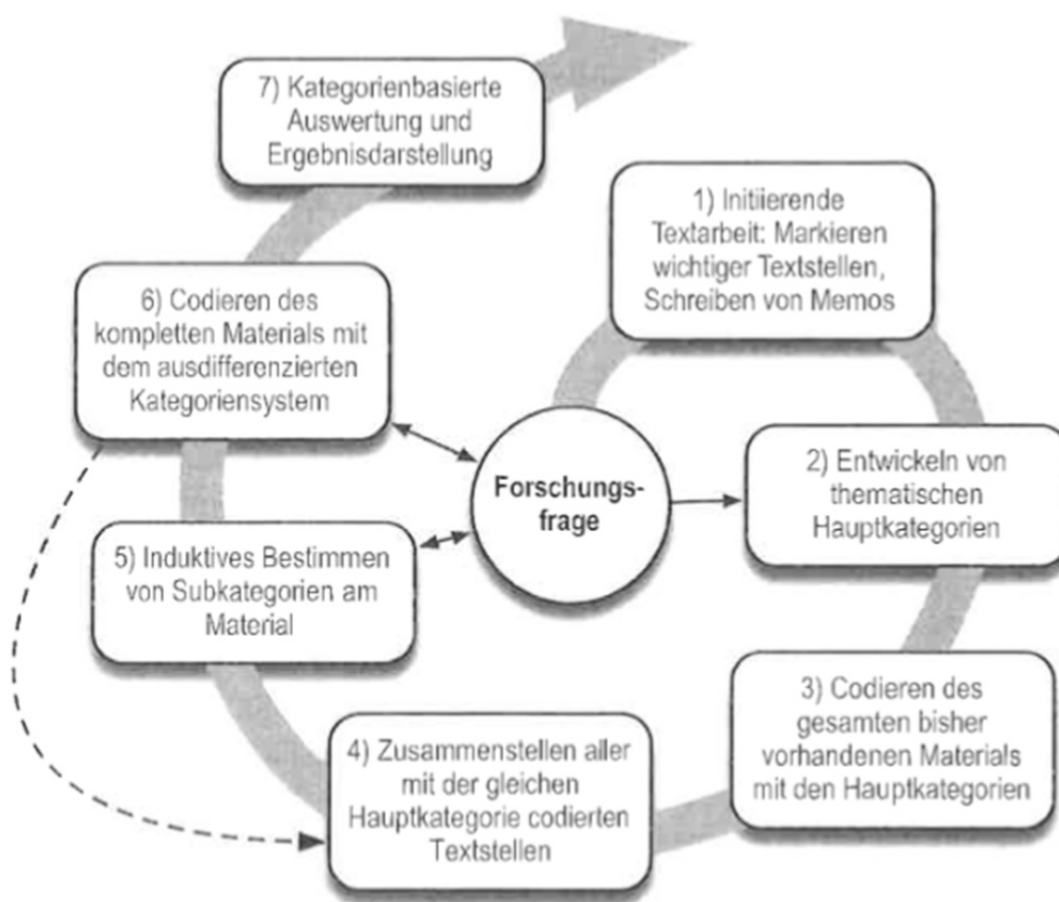


Abb. 13: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (Udo Kuckartz, 2014, S.78)

Diese Entscheidung lässt sich auf drei wesentlich Argumente zurückführen.

Erstens reicht die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2014) „von der vollständig induktiven Kategorienbildung am Material bis hin zur weitgehenden deduktiven Bildung von Kategorien“ (S.77) und deckt dadurch ein breites Spektrum an Möglichkeiten ab, inhaltlich flexibel zu sein. Zweitens werden die Kategorien bei dieser Methode in einer fortgeschrittenen Phase am Material weiterentwickelt und ausdifferenziert. Es schien den Autorinnen wichtig,

auffauchende Erkenntnisse in den Forschungsprozess zurückfließen lassen zu können. Drittens werden am Ende der Analysephase Subgruppen zur Kontrastierung gebildet, damit „gewinnt die kategorienbasierte Auswertung und Darstellung an Differenziertheit, Komplexität und Erklärungskraft“ (Kuckartz, 2014, S.77).

An dieser Stelle werden die von den Autorinnen gewählten Auswertungs- und Ergebnisdarstellungsformen erklärt. Kuckartz (2014) schlägt unter anderen Formen der Auswertung und Ergebnisdarstellung die Inhaltsanalyse sowohl innerhalb der Hauptkategorien als auch zwischen den Hauptkategorien vor (2014, S.130-131) vor.



Abb. 14: Sieben Formen der Auswertung und Ergebnisdarstellung bei einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (leicht modifiziert nach Kuckartz, 2014, S.131)

Für die Auswertungs- und Ergebnisdarstellung wurden in einem ersten Schritt die Interviewaussagen anhand der im Leitfaden definierten Hauptkategorien geordnet. Diese Ordnung erwies sich als unsinnig (Mehr dazu im Kapitel 6.3.3 Reflexion der Forschungsmethode). In einem zweiten Schritt wurde induktiv aus dem Material heraus Hauptkategorien in Hinblick auf die Zielkonflikte gebildet. In einem dritten Schritt wurden deduktiv nach Gillet (1998) Subkategorien innerhalb dieser Hauptkategorien erarbeitet (S.96-100). Die Zielkonflikte liessen sich mittels der Variablen aus dem Konsum-Transfer-Modell kontrastieren.

6.4 Reflexion der Forschungsmethoden

In Bezug auf den Leitfaden schreibt Mayer (2006), dass es wichtig sei, den Leitfaden in einem Pretest auf seine Eignung zu prüfen (S.44). Dies war den Autorinnen auf Grund zeitlicher Ressourcen nicht möglich. Der Interviewleitfaden wurde basierend auf dem Funktionen- und Positionenverständnis nach Hangartner (2010, S.288-318) entwickelt. Jedoch erwiesen sich die Fragen als ungeeignet. Womöglich wäre es sinnvoll gewesen, diese nach dem ersten Gespräch anzupassen. Es zeigte sich, dass die Fragen nach Positionen und Funktionen der SKA häufig mit Statements

über Rahmenbedingungen beantwortet wurden. So mussten die Autorinnen feststellen, dass die deduktive Herangehensweise und die Inflexibilität den Leitfaden im Verlauf der Interviews anzupassen, zu einer eingeschränkten Vergleichbarkeit führten. Dies zeigt sich auch in den Kapiteln Darstellung der Ergebnisse 9.1.1, 9.2.1 und 9.3.1. Trotzdem sind die Autorinnen der Meinung, dass die Variablen von Gillet (1998) eine geeignete Lösung für die Darstellung der Zielkonflikte boten (S.100).

7 Portraits: Stadt-Soziokultur-Trägerschaften & Leistungsvereinbarungen

Um die historisch gewachsenen Eigenheiten der verschiedenen Stadt-Soziokulturen in Zürich, Bern und Basel in einen Kontext setzen zu können, werden zunächst die Parallelen zwischen den grössten SK-Trägerschaften in diesen Städten aufgezeigt.

Dabei liegt das Augenmerk auf dem Angebot und auf Gemeinsamkeiten im Aufbau, der politischen Einbettung und den Auflagen der Trägerschaften.

In einem weiteren Schritt werden die örtlichen Besonderheiten in Zürich, Bern und Basel herausgearbeitet. Dies geschieht anhand der lokalen Leistungsverträge und der fachlichen Grundsätze, sowie anhand des Reportings, sprich anhand der vereinbarten und zu berichtenden Messgrössen. Rahmend werden die Rechtsgrundlagen und der politischen Einbindung vor Ort aufgezeigt.

7.1 Gemeinsamkeiten in den Soziokulturellen Landschaften von Zürich, Bern und Basel

7.1.1 Trägerschaften mit Häusern in den Quartieren

Alle beforschten Trägerschaften betreiben Häuser, in welchen Soziokultur vom und fürs Quartier stattfindet. In Zürich sind es 17 Gemeinschaftszentren, in Basel 15 Quartiertreffpunkte und bei der Vereinigung Berner Gemeinwesenarbeit 20 Einrichtungen verschiedener Couleur, mehrheitlich ebenfalls Häuser. Diese Treffpunkte, Zentren und Quartierhäuser entstanden vielfach in den 1950er bis 1970er Jahren als soziokulturelle Einrichtungen, also in der mit Gillet gesprochen „heissen“ Zeit der Soziokultur (Gillet, 1998, S.53-58).

Die gegenwärtig bestehenden privaten Trägerschaften (Vereine und Stiftungen) dagegen wurden alle seit den 1990er Jahren gebildet, also in der „kühlen“ Phase (ebd.).

Dies geschah nach zwei verschiedenen Modellen der Aufbau-Organisation:

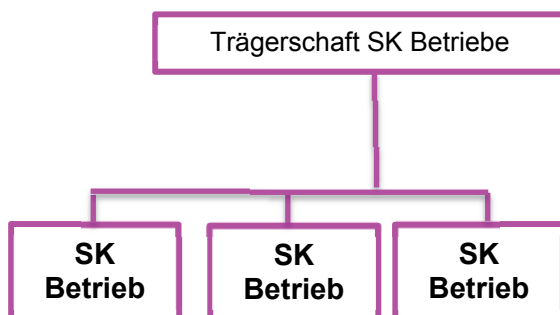


Abb. 15: Trägerschaftsbildung, Variante "Dach" (eigene Darstellung)

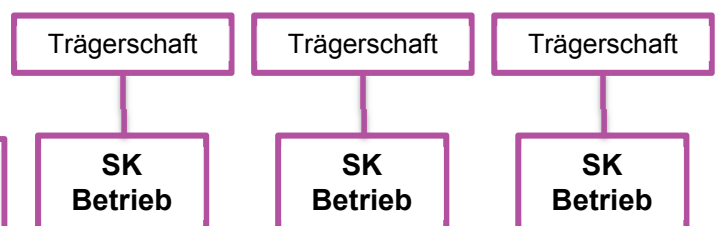


Abb. 16: Trägerschaftsbildung, Variante "Chacun pour soi" (eigene Darstellung)

Die Stiftung *Zürcher Gemeinschaftszentren (ZGZ)* wurde 2010 gegründet, als eigenständige und dezentrale Dach-Organisation, aus der seit den 1950er Jahren für die Zürcher Gemeinschaftszentren zuständigen Stiftung *Pro Juventute* heraus (Françoise Blancpain, Karl Guyer, Susanne Hablützel, Catherine Jeanneret & Daniel Zeller, 2012, S.3).

Die *Vereinigung Berner Gemeinwesenarbeit (vbg)* hatte zwar als *Vereinigung Berner Gemeinschaftszentren* bereits seit den 1960er Jahren Bestand als Dachverband, wurde aber in den 1990er Jahren reorganisiert, um einige Treffpunkte erweitert und fachlich neu ausgerichtet. „Das Kürzel vbg wurde abgeändert, es stand fortan für "Vereinigung für Beratung, Integrationshilfe und Gemeinwesenarbeit" ." (Vereinigung Berner Gemeinwesenarbeit vbg und Jugendamt der Stadt Bern, 2015, S.6). Eine weitere Reorganisation, ein Zusammenschluss von vbg, Dachverband für offene Arbeit mit Kindern (DOK) und Trägerverein für offene Jugendarbeit (TOJ) war 2010 durch die Direktion für Bildung Soziales und Sport (BSS) geplant, scheiterte aber kurz vor Abschluss eines intensiven Organisationsentwicklungsprozesses (ebd.).

In Basel entstanden die *Quartiertreffpunkte* unabhängig voneinander während den 1950er bis 1990er Jahren und wurden 2000 in den *Rahmenrichtlinien für den Betrieb von Quartiertreffpunkten* durch das Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt, Quartierarbeit, dazu verpflichtet, jeweils pro Quartiertreffpunkt eigene Trägerschaften zu bilden (Kanton Basel-Stadt, Präsidialdepartement, Kantons- und Stadtentwicklung, Kontaktstelle für Quartierarbeit, 2009b, S.1).

Erklärtes Ziel dieser Bildung und Strukturierung von Trägerschaften war es, Ansprech-Organisationen als Rechtspersonen zwischen „Stadtverwaltung“ und „Haus“ zu schaffen. Damit wurden die Häuser anschlussfähig an die Organigramme der Stadtverwaltungen. Dieser Prozess fand historisch nach der landesweiten Einführung von Wirkungsorientierter Verwaltung Ende der 1990er Jahre statt. Er verfolgte analoge Ziele, etwa eben „Aufgaben und Verantwortungen stufengerecht an Verwaltungseinheiten zu delegieren, die Wirtschaftlichkeit der Verwaltungsführung zu verbessern und bewährte Führungsinstrumente aus der Privatwirtschaft zu übernehmen.“ (Eidgenössische Finanzverwaltung EFV, Sektion Programm FLAG, 2013).

7.1.2 Häuser mit breitem Soziokulturellem Angebot

Die Häuser werden an dieser Stelle erneut betont, weil sie einerseits ein probates Mittel sind, um über Vermietungen Eigenfinanzierung zu betreiben, und andererseits, weil die Fachlichkeit der SKA ihren Fachpersonen den Auftrag gibt, in der Lebenswelt ihrer Adressat*Innen zu agieren.

Eine weitere Gemeinsamkeit zwischen den Städten Zürich, Bern und Basel bildet die polyvalente Soziokultur: In diesen Häusern im Quartier gibt es ein enorm vielseitiges Angebot, breit gefächerte Formen soziokultureller und sozialarbeiterischer Aufgaben. Darunter niederschwellige Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, Gemeinwesenarbeit, Kurse, informelle Bildung, Informationsveranstaltungen und –Repositorien (Flyer-Auslagen und Pinnwände etwa oder eine Rezeption, wo je nach Kontext eine kaufmännische oder soziokulturelle Fachperson um Infos gebeten werden kann), niederschwellige Beratungsangebote beispielsweise für Eltern, Partizipationsprojekte zu verschiedenen Themen und mit unterschiedlichsten Zielgruppen in der Nachbarschaft, z.B. in Sachen Stadt- und Quartierentwicklung, Unterstützung der Vereine im Quartier, kulturelle Angebote bzw. fachkundige Unterstützung für die Quartierbevölkerung in der Planung und Durchführung derselben oder auch weitergereichte Aufträge wie z.B. Arbeitsintegration in der Gastronomie, Integrationskurse und –Veranstaltungen im Migrationsbereich (Stichwort Flüchtlinge), etc..

Es ergibt sich ein Bild, das die traditionellen Arbeitsfelder der SKA um Aufgaben erweitert, die fachlich eher in der Sozialarbeit oder in der Sozialpädagogik zu Hause sind, namentlich beratende und integrative Aufgaben.

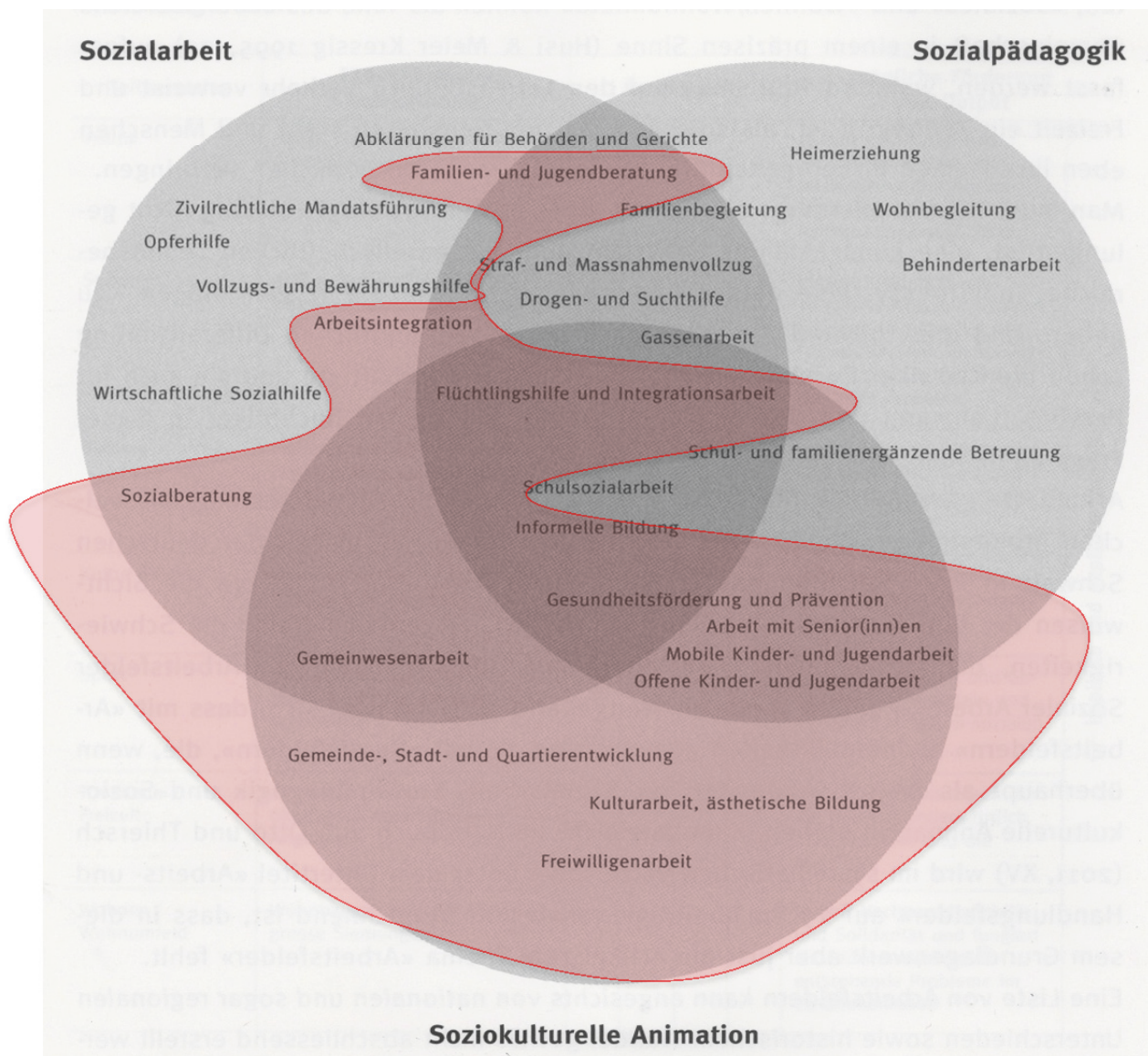


Abb. 17: Arbeitsfelder Sozialer Arbeit (ergänzend modifiziert, nach Husi & Villiger, 2012, S.46)

Das ist unter anderem deshalb relevant, weil durch die sparbedingte Verschlinkung angrenzender Felder der Druck auf die SK-Trägerschaften steigt. Andersherum betrachtet ist es den Trägerschaften so möglich, sich neue – bestenfalls von anderswo beauftragte und dadurch Finanzmittel generierende – Tätigkeitsfelder zu erschliessen.

7.1.3 Vorgabe zur Eigenfinanzierung

Folgendes Beispiel illustriert anhand der Trägerschaft Stiftung ZGZ, was mit Eigenfinanzierung gemeint ist und was es in der Praxis damit auf sich haben kann:

Die ZGZ müssen in der Regel auch als Non-Profit-Organisation mindestens 30% ihrer Betriebsmittel selber erwirtschaften. Die Erträge werden durch den Betrieb der Cafeteria, durch Vermieten von Räumen und zusätzlicher Infrastruktur, mittels Einnahmen aus Veranstaltungen und strukturierten Bildungsangeboten generiert. Als Grundregel gilt: Je privater die Nutzung, desto mehr spielt der Marktpreis, je gemeinnütziger die Aktivitäten, desto mehr Support durch das GZ respektive die Öffentliche Hand (z.B. in Form von Beratung, Begleitung, Infrastruktur). Die einzelnen Angebotsbereiche stehen miteinander in Konkurrenz, da sie auf die gleichen Ressourcen zurückgreifen.

Immer wieder kommen in den Betrieben Fragen auf wie folgende: Wie viel dürfen die Angebote kosten und wer nimmt an ihnen teil, wenn sie günstiger oder teurer sind? Wie wirtschaftlich soll die Cafeteria als soziokultureller Begegnungsort funktionieren? (Blancpain et al., 2012, S.20)

Die Zielkonflikte rund um den Druck zur Eigenfinanzierung werden im Kapitel 7.1.3 vertieft besprochen.

7.1.4 Politische Entscheidungswege SK Leistungen

Im Grundmodell sehen die Entscheidungswege über Soziokultur in Zürich, Bern und Basel so aus:

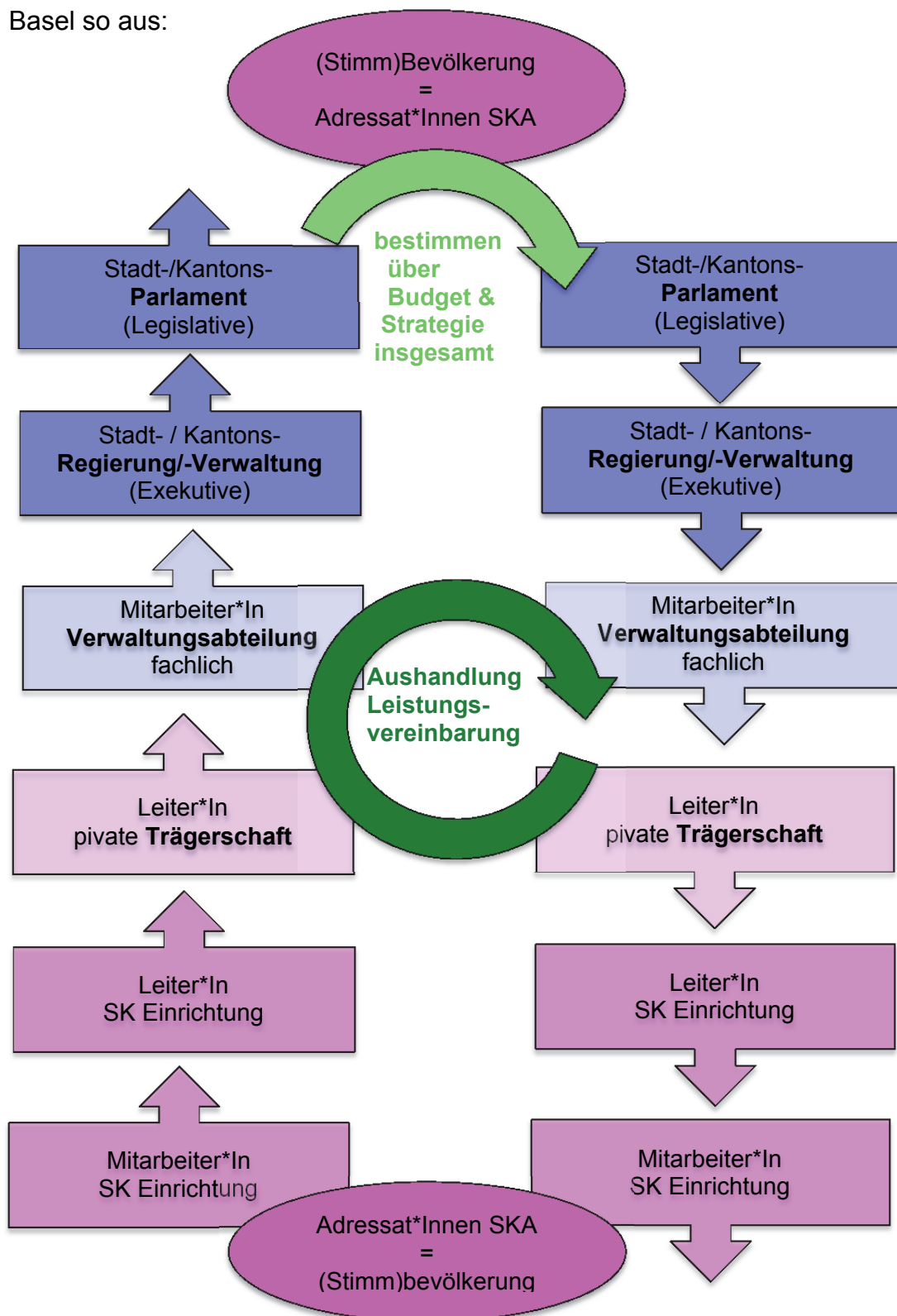


Abb. 18: Entscheidungswege Leistungsvereinbarungen SKA (eigene Darstellung)

7.1.5 Aktueller Spardruck in der Soziokultur

Aus den Parlamenten, wo Budgetdebatten stattfinden, wird Spardruck nach unten auf die Verwaltungen, Trägerschaften, SK-Einrichtungen und schliesslich die Adressat*Innen weitergereicht.

Zürich

Mit dem 2014 verabschiedeten Sparprogramm 17/0 überprüfte die Stadt Zürich sämtliche Leistungen und vollzog einschneidende Einsparungen, auch im Sozialdepartement (NZZ vom 10.07.2014, Online-Version⁵). Im Budget 2016 sparte der Gemeinderat im Vergleich zum Vorjahr 30 Mio. CHF ein (Tagesanzeiger vom 12.12.2015, Online-Version⁶). Für die städtisch finanzierte Soziokultur wurden zuletzt 2012 mit der Weisung 2012/203 Kontraktpartner*Innen und Kontraktsummen festgelegt, neu auf sechs Jahre hinaus. Neue Verhandlungen für die Phase von 2018 bis 2024 stehen 2016 zum Zeitpunkt dieser Arbeit an. Es ist anzunehmen, dass auch diese Verhandlungsrunde zwischen dem Sozialdepartement und den privaten Trägerschaften im Kontext des aktuellen Sparpakets geführt wird.

Bern

2012 stieg der Kanton Bern, bis zu diesem Zeitpunkt hälftig für die Finanzierung der vbg zuständig, gänzlich aus der Finanzierung der Gemeinwesenarbeit aus. Die Folge waren Neuverhandlungen mit der Stadt Bern, eine Leistungsüberprüfung sowie die Schliessung eines Treffpunkts.

Noch während des Sanierungsprozesses war die vbg im Jahr 2013 konfrontiert mit einem auf kantonaler Ebene beschlossenen Sparpaket in der Höhe von CHF 1,2 Mio. (. . .) Der Gemeinderat wollte die entstehende Finanzierungslücke nicht mit städtischen Mitteln füllen. Dank einer engagierten Kampagne, in deren Rahmen alle in der vbg am gleichen Strick gezogen und die Zusammenarbeit mit dem Jugendamt gut funktioniert hatte, reduzierte das Stadtparlament den einzusparenden Betrag auf CHF 312'000.–. (vbg und Jugendamt der Stadt Bern, 2015, S.7)

Basel

Auch in Basel beschloss der Grosse Rat 2014 ein Entlastungspaket, das Leistungsüberprüfungen und Einsparungen von 2016 und 2017 von insgesamt 65 Mio. CHF vorsieht (Andreas Schwald, 2014).

⁵ Autor*Innenkürzel amü nicht mehr zuzuordnen

⁶ Ohne Autor*Innenkürzel

7.2 Zürich

7.2.1 Strukturen in der Soziokultur

Legende



Organigramm

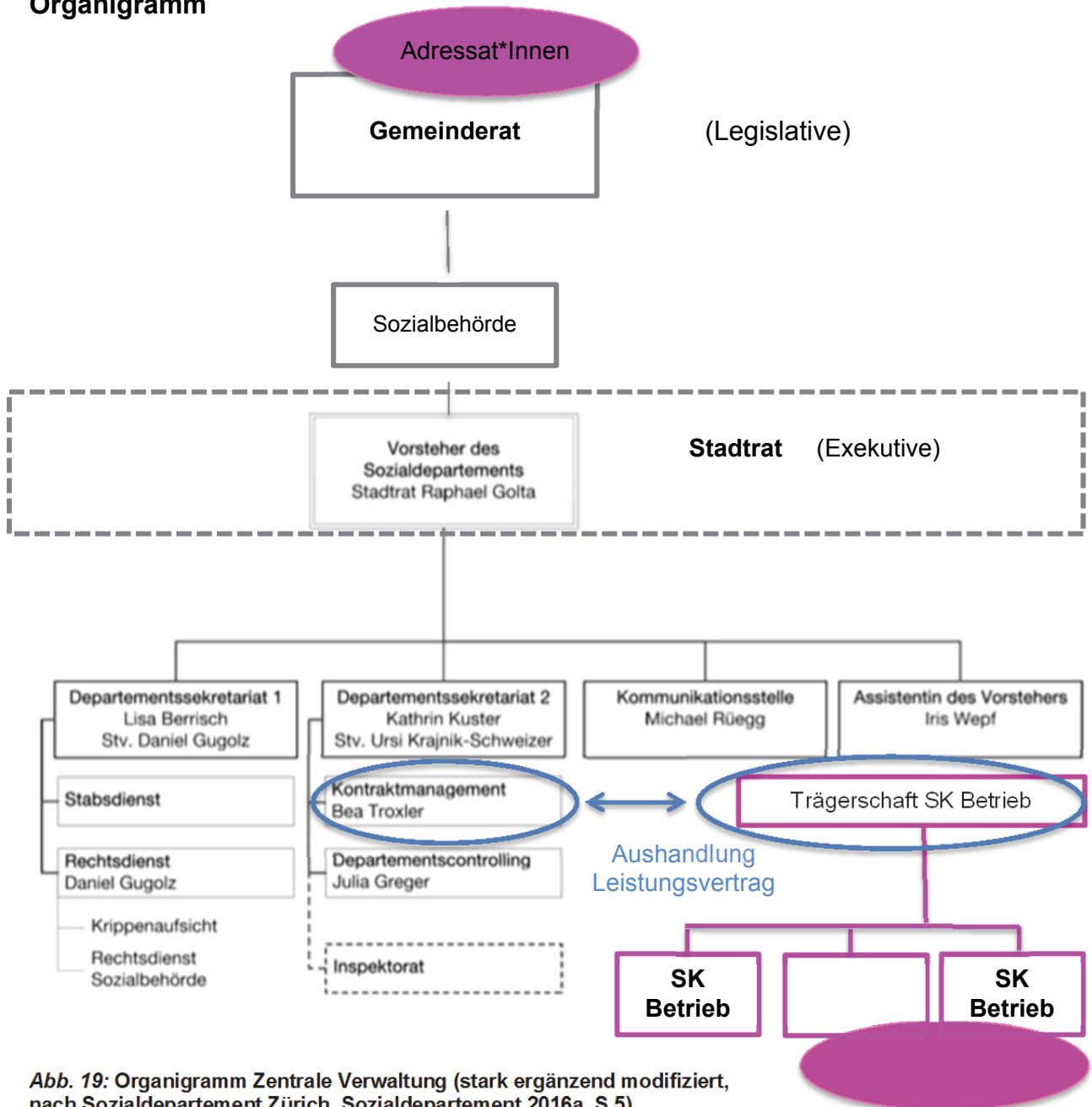


Abb. 19: Organigramm Zentrale Verwaltung (stark ergänzend modifiziert, nach Sozialdepartement Zürich, Sozialdepartement 2016a, S.5)

Zürich verfügt über ein *Kontraktmanagement* für das gesamte Sozialdepartement.

Ein spezialisiertes Team managt die Soziokultur-Kontrakte, u.a. den mit der ZGZ.

Anmerkung zum Organigramm: die Sozialbehörde (eine einzigartige Verwaltungsspezialität aus Zürich) hat mit der Soziokultur nichts zu tun, sondern kontrolliert das Sozialdepartement in seinem gesetzlichen Auftrag zur Sozialhilfe. Sie ist der Vollständigkeit halber aufgeführt.

7.2.2 Rechtsgrundlagen, relevante Dokumente & Konzepte

Rechtsgrundlage Soziokultur

In Zürich ist die Soziokultur in der Gemeindeordnung (sozusagen der „Stadtverfassung“) verankert. Daraus ergibt sich der Auftrag zur Soziokultur, den die Gemeinde an private Trägerschaften weitergibt. Im Gegenzug erhalten diese Kontraktgelder.

Mit der Gemeindeabstimmung vom 13. Juni 1999 nahmen die Stimmberechtigten der Stadt Zürich eine informelle Änderung der Gemeindeordnung (Stadt Zürich, Gemeinderat, 2016) an, die die Förderung und Unterstützung der Soziokultur neu regelte. Dadurch wurden die bis zur Jahrtausendwende gebräuchlichen Defizitgarantien durch eine *leistungsabhängige Beitragsfinanzierung* abgelöst und die Bewilligung der für die Soziokultur erforderlichen Mittel dem Gemeinderat übertragen. Die einzelnen Beiträge an die Anbieter*Innen setzte fortan der Stadtrat bzw. der oder die Vorsteher*In des Sozialdepartements fest (Stadt Zürich, Gemeinderat, 1999, S.1).

Am 28.11.2012 stimmte der Gemeinderat der „Weisung vom 16.05.2012: Sozialdepartement, Beiträge an 12 Trägerschaften für 37 soziokulturelle Angebote 2013 bis 2018“ zu (Stadt Zürich, Gemeinderat, 2012).

Relevante Dokumente & Konzepte

Stadt Zürich, Sozialdepartement (2013). *Grundsätze und Leistungen städtisch finanzierter Soziokultur*. (genannt „Leistungskatalog“)

Stadt Zürich, Sozialdepartement (2012). *Kontrakt 2013 – 2018. Trägerschaft: Verein XYZ. Angebot: YXZ. Kontraktparteien: Sozialdepartement der Stadt Zürich und Verein XYZ*. Zürich: Unveröffentlichter Mustervertrag⁷.

*Fachliche Konzepte der Trägerschaften*⁸

⁷ Internes, aber den Autorinnen vorliegendes Dokument, Zitierweise in Absprache mit simone.sattler@hslu.ch

⁸ Interna – Kein Feldzugang

7.2.3 Finanzierungssystem: Was und wie wird finanziert?

Im Zürcher Modell sind Beiträge gebunden an Leistungen (blau), sechs Leistungsarten sind in drei verschiedene Kostenelemente gebündelt:

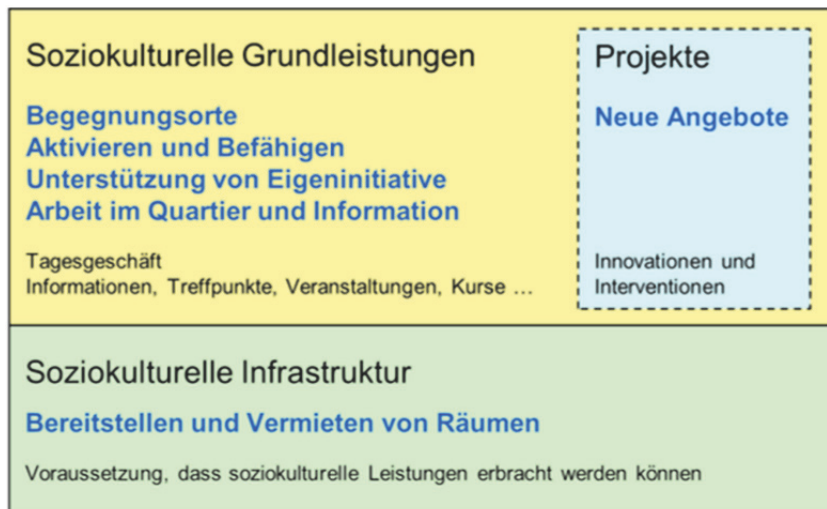


Abb. 20: Kostenelemente (Stadt Zürich, Sozialdepartement, 2016b, S.10)

Die tatsächliche Verteilung der Mittel sah im letzten Messzeitpunkt folgendermassen aus:

Aufwandverteilung 2015 (SK Kontrakte private Institutionen)

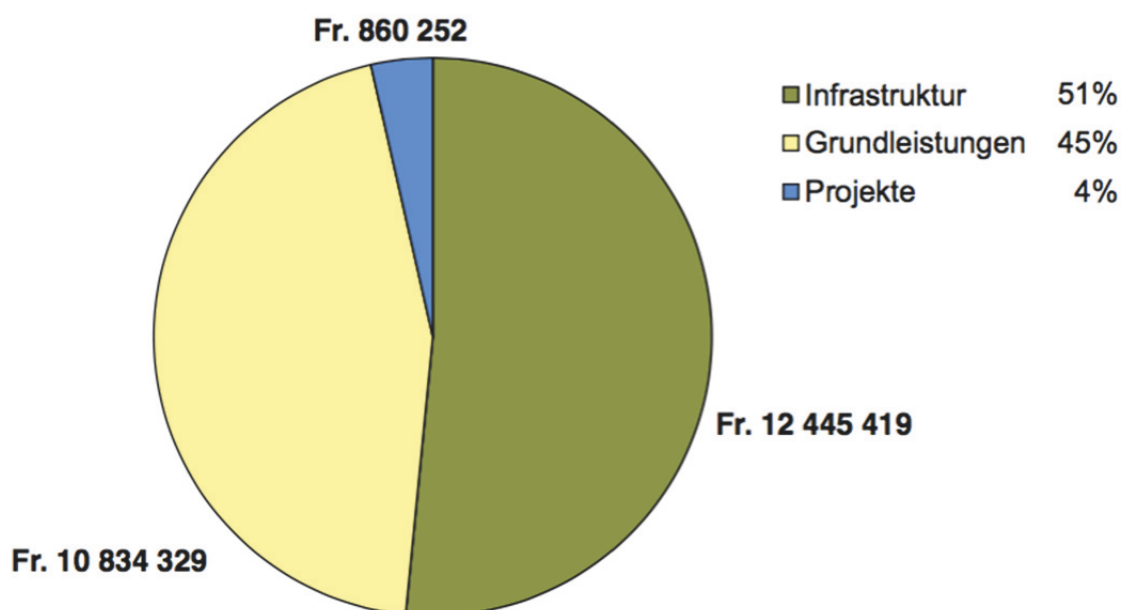


Abb. 21: Aufwandverteilung Kontrakte Soziokultur private Institutionen 2015 (Stadt Zürich, Sozialdepartement, 2016b, S.30)

Eigenfinanzierungsgrad

Mindestens **30% der Betriebsmittel** sind selbst zu erwirtschaften (Blancpain et al., 2012, S.20)

Drittmittelbeschaffung

Die Mittel für Projekte sind im Kontrakt budgetiert (Stadt Zürich, Sozialdepartement, 2012, S.1). Es gibt keine Verpflichtungen, Finanzierung von Dritten sicherzustellen. Für die ZGZ sind im Jahresbericht denn auch keine anderen als die städtischen Mittel ausgewiesen (Stiftung ZGZ, 2015, S.18)

7.2.4 Soziokultur-Verständnis & Soziokulturelle Leistungen

Als fachliche Grundlage dient in Zürich ein *Leistungskatalog*, der Grundsätze, Leistungen und Wirkungen der städtisch finanzierten Soziokultur definiert.

Zusammengefasst fordert er fachlich folgende Leistungen ein:

Der Leistungskatalog städtisch finanzierter Soziokultur

Die folgende Übersicht zeigt die sechs soziokulturellen Leistungen, die von der Stadt finanziert werden, und die erwarteten Wirkungen auf das Zusammenleben und die Lebensqualität der Bevölkerung.

Infrastruktur

- Soziokultur stellt der Bevölkerung günstige Räume für eigene Aktivitäten zur Verfügung und unterstützt sie, wenn nötig, in der Selbstorganisation.
Beispiele: Raumvermietung in Gemeinschaftszentren oder Jugendtreffpunkten

Grundangebote

- Soziokultur fördert die Begegnung unter verschiedenen Bevölkerungsgruppen.
Beispiele: Kaffetreff, Indoorspielplatz, mobile Spielanimation.
- Soziokultur schafft Situationen, in denen Menschen etwas lernen können.
Beispiele: Kreativwerkstätten, Jugendliche organisieren eine Disco, Quartier-TV filmt mit Quartiergruppen.
- Soziokultur unterstützt die Bevölkerung in der Entwicklung und Realisierung eigener Initiativen und hilft ihr dabei, ihr Umfeld mitzugestalten.
Beispiele: Treffpunkt für Einzelternfamilien, Hilfe bei Organisation eines Quartierfests, Kindertheater, Indianerwoche.
- Soziokultur stellt Informationen über das Zusammenleben, Aktivitäten im Quartier und andere Angebote zur Verfügung.
Beispiele: Infowand im GZ, aufsuchende Jugendarbeit, Online-Veranstaltungskalender.

Projekte

- Soziokultur reagiert auf aktuelle Bedürfnisse, um die Lebensqualität der Bevölkerung zu erhöhen.
Beispiel: Zwischennutzungsprojekte

Abb. 22: Leistungskatalog städtisch finanzierter Soziokultur (Stadt Zürich, Sozialdepartement, 2013)

Konkretisiert und ausgeführt werden diese Leistungen und vor allem die damit beabsichtigten Wirkungen wie folgt im Leistungskatalog Soziokultur (Stadt Zürich, Sozialdepartement, 2013, S.5):

Grundangebot

Kostenelement Soziokulturelle Infrastruktur:	
Leistung «Bereitstellen und Vermieten» <ul style="list-style-type: none"> – Soziokulturelle Einrichtungen stellen der Bevölkerung kostengünstig Räume und Mobiliar usw. für Aktivitäten und Veranstaltungen zur selbstorganisierten Nutzung zur Verfügung. – Die NutzInnen und Nutzer werden im Zusammenhang mit der Raumvermietung wenn nötig beraten, begleitet und unterstützt. – Professionelle Angebotsinformation und ein niederschwelliger Zugang sind sichergestellt. 	Wirkung <ul style="list-style-type: none"> – Alle Bevölkerungsschichten können kostengünstige Infrastruktur für selbstorganisierte Aktivitäten und Veranstaltung nutzen und ihre sozialen Netze pflegen. – Die Nutzenden setzen die Infrastruktur zweckmässig und sorgsam ein und verhalten sich rücksichtsvoll gegenüber der Nachbarschaft.
Kostenelement Soziokulturelles Grundangebot:	
Leistung «Begegnungsorte» <ul style="list-style-type: none"> – Soziokulturelle Einrichtungen unterstützen die Bevölkerung bei der Organisation von Begegnungsorten. – Ergänzend organisieren sie auch selbst Treffpunkte und Veranstaltungen, die von den Besuchenden möglichst mitgestaltet werden. 	Wirkung <ul style="list-style-type: none"> – Es kommen persönliche Kontakte und Begegnungen unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen zustande, die das gegenseitige Verständnis erhöhen und den sozialen Zusammenhalt stärken. – In Treffpunkten und an Veranstaltungen werden soziale Netze gepflegt.
Leistung «Aktivieren und Befähigen» <ul style="list-style-type: none"> – Soziokulturelle Einrichtungen gestalten soziale, kreative und kulturelle Lernsituationen, welche Eigenaktivität und selbstständiges Handeln ermöglichen. – Die Teilnehmenden werden bei der Umsetzung ihrer Anliegen und Vorhaben fachlich und gegebenenfalls materiell unterstützt. 	Wirkung <ul style="list-style-type: none"> – Die Teilnehmenden erkennen und erweitern ihre Kompetenzen und Ressourcen. – Die Teilnehmenden stärken durch informelles und formelles Lernen ihre Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen.
Leistung «Unterstützen von Eigeninitiative» <ul style="list-style-type: none"> – Soziokulturelle Einrichtungen unterstützen Gruppen und Einzelpersonen bei der Realisierung eigener Initiativen und Anliegen fachlich und gegebenenfalls materiell. – Soziokulturelle Einrichtungen nehmen bei der Bevölkerung soziokulturelle Anliegen auf und gestalten mit ihr zusammen das Angebot entsprechend. 	Wirkung <ul style="list-style-type: none"> – Die Bevölkerung kann ihre eigenen Ideen und Anliegen realisieren und nutzt ihr Selbsthilfe- und Freiwilligenpotenzial. – Die Teilhabe am sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Austausch wird unterstützt und gestärkt.
Leistung «Arbeit im Quartier und Information» <ul style="list-style-type: none"> – Soziokulturelle Einrichtungen gewährleisten eine professionelle Angebotsinformation im Bereich Zusammenleben und Aktivitäten. Die Einrichtungen pflegen Kontakte zu anderen sozialen Angeboten und Dienstleistungen. – Anfragen und Anliegen werden zielführend an die geeigneten Stellen weitervermittelt. 	Wirkung <ul style="list-style-type: none"> – Die Bevölkerung erhält raschen Zugang zu Informationen über das Zusammenleben, Aktivitäten im Quartier und anderen Angeboten. – Die Vernetzung und Vermittlung unter den Akteuren gewährleisten die rasche und zielgerichtete Vermittlung der Anliegen der Bevölkerung an die richtigen Stellen und vermeidet Doppelspurigkeiten.

Abb. 23: Leistungs- und Wirkungsarten Grundangebot (Stadt Zürich, Sozialdepartement, 2013, S.5)

Projekte

Kostenelement Soziokulturelle Projekte:	
Leistung «Neue Angebote» <ul style="list-style-type: none"> – Soziokulturelle Einrichtungen reagieren auf Handlungsbedarf (Bevölkerungswachstum, unbefriedigende Raumsituation, Zwischennutzung, Integration spezifischer Zielgruppen usw.) und entwickeln im Auftrag des SD neue Angebote. 	Wirkung <ul style="list-style-type: none"> – Innovative Lösungen tragen zur raschen Verbesserung der Lebensqualität der Bevölkerung bei. – Spezifische Zielgruppen finden den Zugang zu soziokulturellen Leistungen.

Abb. 24: Leistungs- und Wirkungsarten Projekte (Stadt Zürich, Sozialdepartement, 2013, S.5)

7.2.5 Zielüberprüfung & Reporting

Quantitativ

Der Kontrakt (Stadt Zürich, Sozialdepartement, 2012, S.5) regelt auch die Berichtsgrössen bis ins Detail.

Das quantitative Reporting besteht aus zwei Komponenten:

- Reportingzahlen
- Laufend via Internetplattform, Indikatoren (erhoben je Einrichtung):
 - ✓ Selbständige Nutzungen
 - ✓ Nutzende Personen
 - ✓ Öffnungszeiten
 - ✓ Besuche begleitet
 - ✓ Anzahl strukturierte Angebote
 - ✓ Teilnehmende strukturierte Angebote
 - ✓ Supportkontakte
 - ✓ Stunden Freiwilligenarbeit, Projektstunden
- **Finanzkontrolle** (1x jährlich Überprüfung der Jahresberichte, Erfolgsrechnungen, Bilanzen und Revisionsberichte der Trägerschaft durch Kontraktmanagement)

Qualitativ

- **Reportinggespräch** (1x jährlich) Qualitative Diskussion zwischen Kontraktmanagement auf der einen Seite und Geschäftsleitung Trägerschaft sowie Leitung Soziokultureller Einrichtung auf der anderen Seite.

7.3 Bern

7.3.1 Strukturen in der Soziokultur

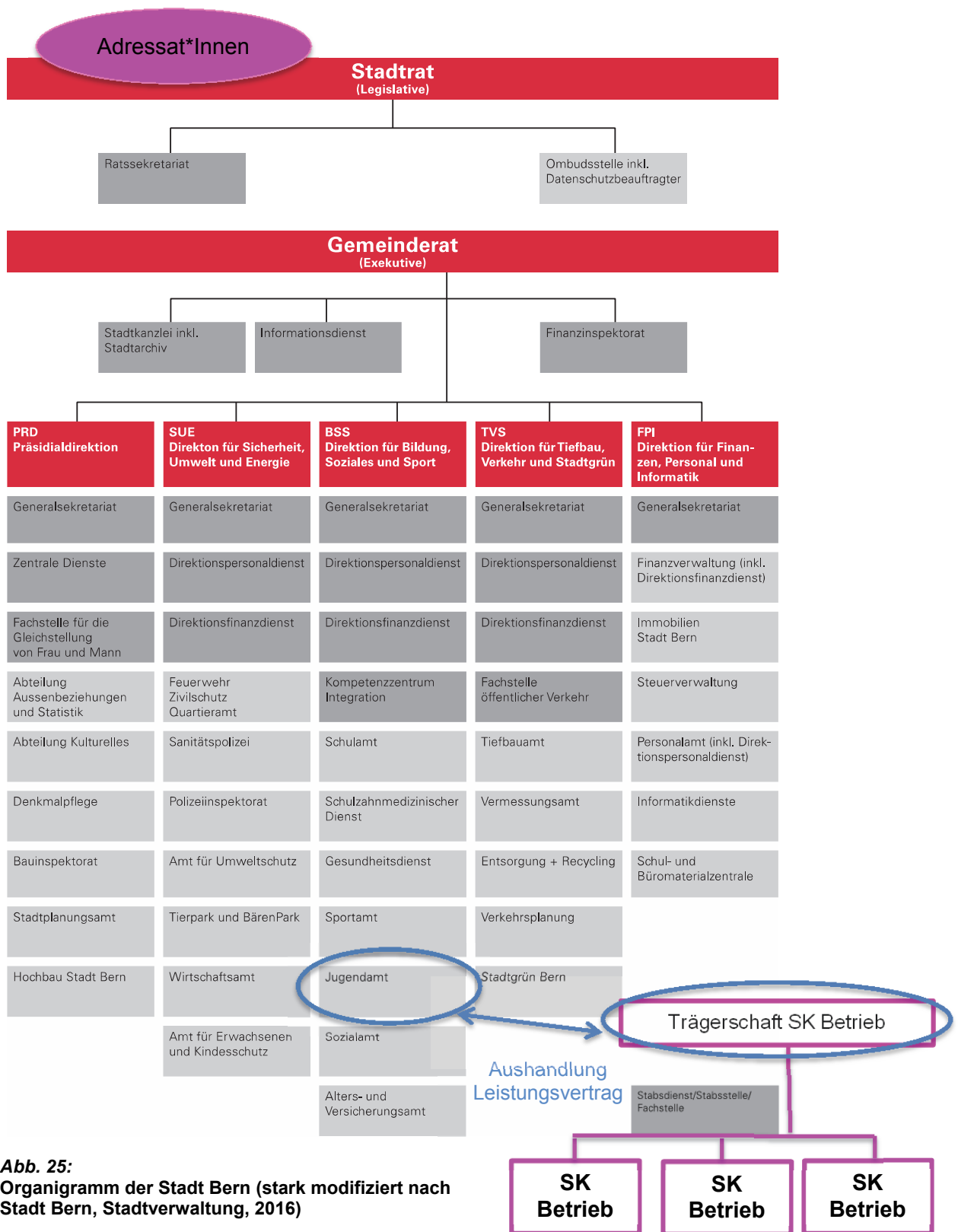


Abb. 25:
Organigramm der Stadt Bern (stark modifiziert nach Stadt Bern, Stadtverwaltung, 2016)

Anmerkung zum Organigramm:

In Bern sind die Bezeichnungen für Verwaltung und Parlament genau umgekehrt wie in Zürich. Die Legislative wird als Stadtrat bezeichnet, der Gemeinderat als Exekutive.

7.3.2 Rechtsgrundlagen, relevante Dokumente & Konzepte

Rechtsgrundlage Soziokultur

Im Bern besteht gemäss dem Gemeindegesetz (GG) vom 16. März 1998 mit Stand 2014 keine Rechtsgrundlage, aus der sich ein Auftrag zu Soziokultur oder Gemeinwesenarbeit ableiten lässt.

Relevante Dokumente & Konzepte

Stadt Bern, Gemeinderat, Direktion für Bildung, Soziales und Sport (2016)
Leistungsvertrag 2016 – 2017 zwischen Stadt Bern, handelnd durch den Gemeinderat, vertreten durch Direktion für Bildung, Soziales und Sport BSS (Jugendamt) und Vereinigung Berner Gemeinwesenarbeit vbg, handelnd durch den Vorstand, vertreten durch Herrn Bruno Müller, betreffend Gemeinwesenarbeit.

Vereinigung Berner Gemeinwesenarbeit vbg und Jugendamt der Stadt Bern (2015).
Grundlagenpapier der vbg und des Jugendamtes der Stadt Bern zur Gemeinwesenarbeit der vbg.

7.3.3 Finanzierungssystem: Was und wie wird finanziert?

Finanziert werden von der Stadt Bern Leistungen, die in fünf Leistungsgruppen gebündelt sind (Leistungsvertrag 2016 – 2017, Stadt Bern, Gemeinderat, Direktion für Bildung, Soziales und Sport, 2016, S.3)

1. Quartierarbeit
2. Quartierzentren
3. Quartiertreffs
4. Spezielle Aufträge und Projekte
5. Geschäftsstelle

Die Verteilung der Mittel gliedert sich folgendermassen:

Leistungsgruppen	Abgeltung Fr. 2 807 375.00 (plus allfällige Teuerung)
1. Quartierarbeit	Fr. 1 207 000.00
2. Quartierzentren mit professionellen Mitarbeitenden, Informationsvermittlung in den Quartierzentren, Förderung des freiwilligen Engagements	Fr. 854 000.00
3. Unterstützen von mit freiwilligem Engagement betriebenen Quartiertreffs	Fr. 192 688.00
4. Spezielle Projekte und Aufträge	Fr. 200 000.00
5. Führung der Geschäftsstelle, Fachberatung und -entwicklung, Zusammenarbeit mit dem Jugendamt, Öffentlichkeitsarbeit	Fr. 353 687.00

Tab. 1: Aufwandverteilung vbg 2016 aus dem Leistungsvertrag 2016-2017 (Stadt Bern, Gemeinderat, Direktion für Bildung, Soziales und Sport, 2016, S.7)

Eigenfinanzierungsgrad

Der Eigenfinanzierungsgrad der vbg berechnet sich jedes Jahr neu und beträgt „60% im Verhältnis zu den Mitteln, welche die vbg aus diesem Leistungsvertrag für die Leistungsgruppe 2 und 3 erhält“, siehe Art. 7 Abs. 2 Leistungsvertrag 2016 - 2017 (Stadt Bern, Gemeinderat, Direktion für Bildung, Soziales und Sport, 2016, S.4).

Das bedeutet: der Eigenfinanzierungsgrad berechnet sich nicht wie in anderen Städten jedes Jahr gleich in einer Prozentzahl von den gesamten Betriebsmitteln.

Nur die Leistungsgruppen 2. Quartierzentren & 3. Quartiertreffs müssen zu einem Anteil von 60% eigenfinanziert sein. Das sind nota bene genau die Felder, in denen inhaltlich SKA stattfindet, denn 1. Quartierarbeit deckt die Infrastruktur ab, die Geschäftsstelle hat Führungs- und Stabsfunktion.

Die Prozentzahl 60% sieht verglichen mit den 30% bzw. 23% von Zürich respektive Basel enorm hoch aus. Weil sich aber die Prozentzahl nicht auf die gesamten Betriebsmittel bezieht, kann der Berner Finanzierungsgrad nicht 1:1 mit denen von Zürich und Basel verglichen werden. Dazu ist eine Umlage von Leistungen 2. und 3. auf die gesamten Mittel notwendig.

Für 2016 ergibt sich so ein Eigenfinanzierungsgrad von mindestens **22.37%**.

Dieser berechnet sich wie folgt:

Total Kontraktsumme vbg 2016	CHF 2'807'375.00	
1. Quartierarbeit	CHF 1'207'000.00	42.99%
2. Quartierzentren	CHF 854'000.00	30.42%
3. Quartiertreffs	CHF 192'688.00	6.86%
4. Spezielle Projekte und Aufträge	CHF 200'000.00	7.12%
5. Geschäftsstelle	CHF 353'687.00	12.60%

Eigenfinanzierungsgrad 2016

Anteil Pt. 2 & 3	CHF 1'046'688.00
60% v. Pt. 2 & 3	CHF 628'012.80
umgelegt auf % v Kontraktsumme	22.37%

Tab. 2: Eigenfinanzierungsgrad vbg (eigene Berechnung)

Drittmittelbeschaffung

Mittelbeschaffung von Dritten ist im Berner Modell möglich, ja ausdrücklich erwünscht, so Art. 7 Abs. 1 Leistungsvertrag 2016-2017 (Stadt Bern, Gemeinderat, Direktion für Bildung, Soziales und Sport, 2016, S.4):

„Die vbg verpflichtet sich, Dritte zur Mitfinanzierung heranzuziehen und diese Möglichkeit bestmöglich auszuschöpfen.“

Gleichzeitig führt Art. 8 Abs. 3 des Leistungsvertrag 2016-2017 (Stadt Bern, Gemeinderat, Direktion für Bildung, Soziales und Sport, 2016) aus: „Projektbezogene finanzielle Unterstützung für nicht institutionell organisierte Gruppen von Quartierbewohnerinnen und Quartierbewohnern ist möglich. Voraussetzungen sind ein von den zuständigen Organen der vbg bewilligtes Konzept, eine definierte begrenzte Dauer des Projekts und die Zustimmung des Jugendamts“ (S.5).

7.3.4 Soziokultur-Verständnis & Soziokulturelle Leistungen

Die Leistungsgruppen sind im Leistungsvertrag 2016-2017 (Stadt Bern, Gemeinderat, Direktion für Bildung, Soziales und Sport, 2016) wie folgt konkretisiert (S.3):

Grundangebot

1. Quartierarbeit:

Emanzipatorische Zusammenarbeit mit Quartierbewohnerinnen und Quartierbewohnern und relevanten Akteuren mittels Sozialraumanalysen, professionellem Projektmanagement, Empowerment, intermediärer Arbeit, Ressourcenerschliessung, Förderung von Nachbarschaften und Unterstützung der Integration ins Quartier sowie Informations- und Öffentlichkeitsarbeit.

Aufbauen, pflegen und stärken von sozialraumbezogenen Netzwerken in den Stadtteilen II, III, IV, V und VI sowie das Leiten von regelmässigen Treffen der sozialraumbezogen arbeitenden Fachpersonen in den Stadtteilen.

2. Quartierzentren

Professionelles Betreiben von Quartierzentren für alle Altersgruppen in Zusammenarbeit mit Vereinen, lokal aktiven Gruppen und freiwillig Engagierten und Jugendlichen in Ausbildung mittels Treffpunktangeboten, Raum- und Materialvermietungen, Informationsvermittlung und Triage, soziokulturellen Veranstaltungen und quartierorientierten Dienstleistungen, Netzwerkarbeit, sozialer Integration, Einrichtung, Begleitung und Führung von Einsatzplätzen für erwerbslose und sozialhilfebeziehende Personen sowie zentrumsspezifische Angebote.

3. Quartiertreffs

Unterstützung von stationären und mobilen Quartiertreffs, welche aufgrund einer Initiative aus der Quartierbevölkerung eröffnet, betrieben oder umgenutzt werden und als Kristallisationspunkt für zivilgesellschaftliches Engagement und freiwilliges Engagement zu einem lebendigen Gemeinwesen beitragen. Die Unterstützung erfolgt über einen Beitrag an Miet- und/oder Betriebskosten sowie - je nach Bedarf – administrativer Unterstützung und einem Beratungsangebot für die freiwillig Engagierten.

Abb. 26: Leistungsgruppen vbg, Grundangebot, aus dem Leistungsvertrag 2016-2017 (Stadt Bern, Gemeinderat, Direktion für Bildung, Soziales und Sport, 2016, S.3)

Projekte

4. Spezielle Aufträge und Projekte

Zusätzlich zu den Projekten der Quartierarbeit kann die vbg weitere sozialraumorientierte Projekte lancieren, mittragen oder im Auftragsverhältnis übernehmen.

Abb. 27: Leistungsgruppe vbg, Projekte (aus dem Leistungsvertrag 2016-2017 (Stadt Bern, Gemeinderat, Direktion für Bildung, Soziales und Sport, 2016, S.3)

7.3.5 Zielüberprüfung & Reporting

Das quantitative Reporting besteht aus drei Komponenten:

- Statistiken
 - ✓ Arbeitsstunden MA vbg
 - ✓ Nutzende Personen pro Quartierzentrum
 - ✓ Nutzende Personen pro Quartiertreff
 - ✓ Anzahl laufende Projekte gemäss Projektraster
 - ✓ Stunden Freiwilligenarbeit (Vorstandsarbeit, Projektstunden)
- **Jahresbericht** (Anteil Leistungen gemäss Auswertungsraster⁹)
- (Stadt Bern, Gemeinderat, Direktion für Bildung, Soziales und Sport, 2016, S.9)
- **Finanzkontrolle** (1x jährlich) Überprüfung der Jahresrechnung (inkl. ausgewiesene Mittel von Dritten und Nachweis Eigenfinanzierung) und Bestätigungsbericht der statuarischen Revisionsstelle durch Jugendamt (Stadt Bern, Gemeinderat, Direktion für Bildung, Soziales und Sport, 2016, S.9)

Qualitativ

- **Auswertungs-Workshop** (1x jährlich) mit Jugendamt und vbg Geschäftsstelle, nach Auswertungsraster. (Stadt Bern, Gemeinderat, Direktion für Bildung, Soziales und Sport, 2016, S.4)
- **Jahresbericht** (Anteil Protokolle gemäss Raster)
- (Stadt Bern, Gemeinderat, Direktion für Bildung, Soziales und Sport, 2016, S.9)
-

⁹ Internes Dokument; kein Feldzugang

7.4 Basel

7.4.1 Strukturen der Soziokultur

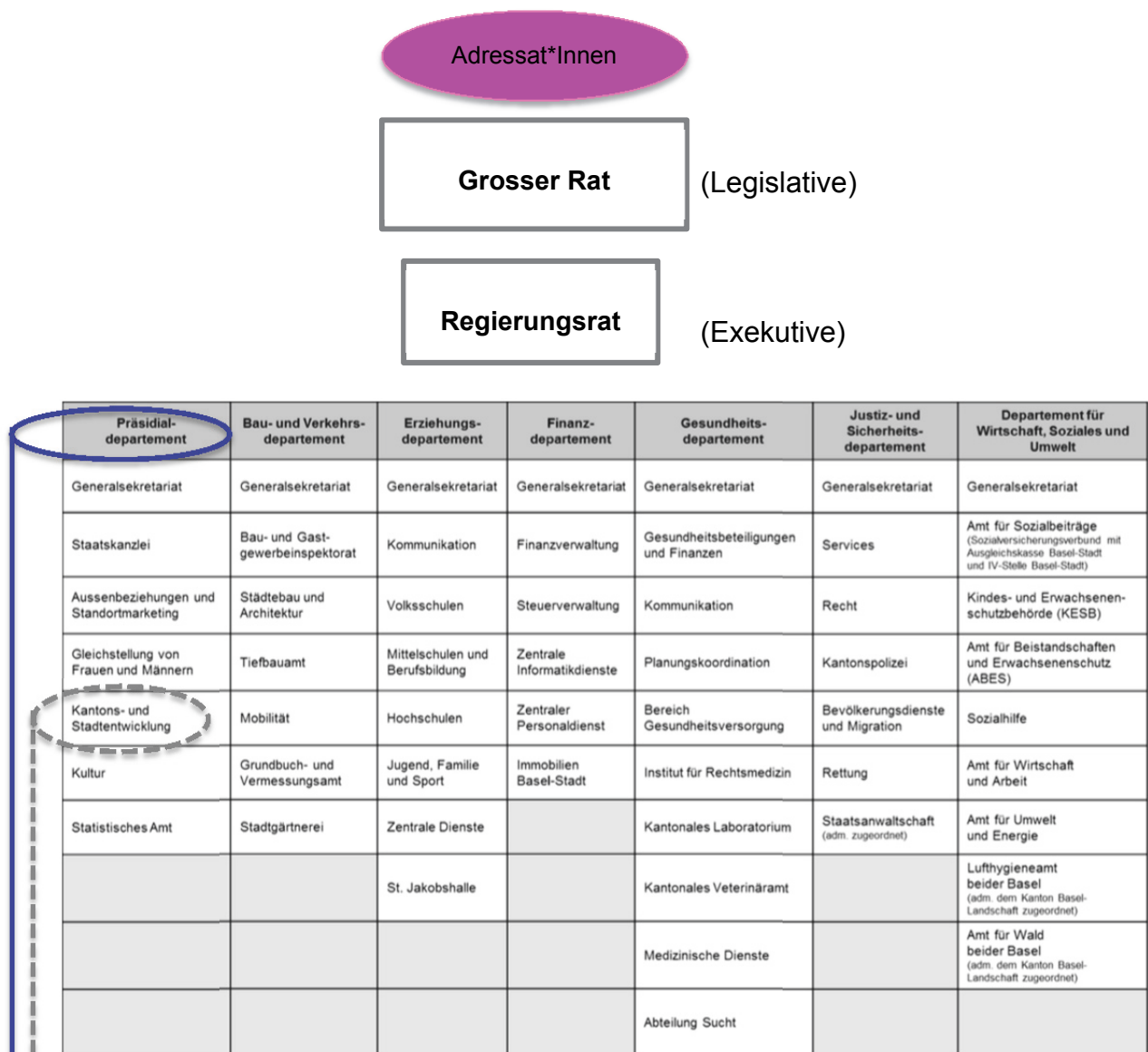
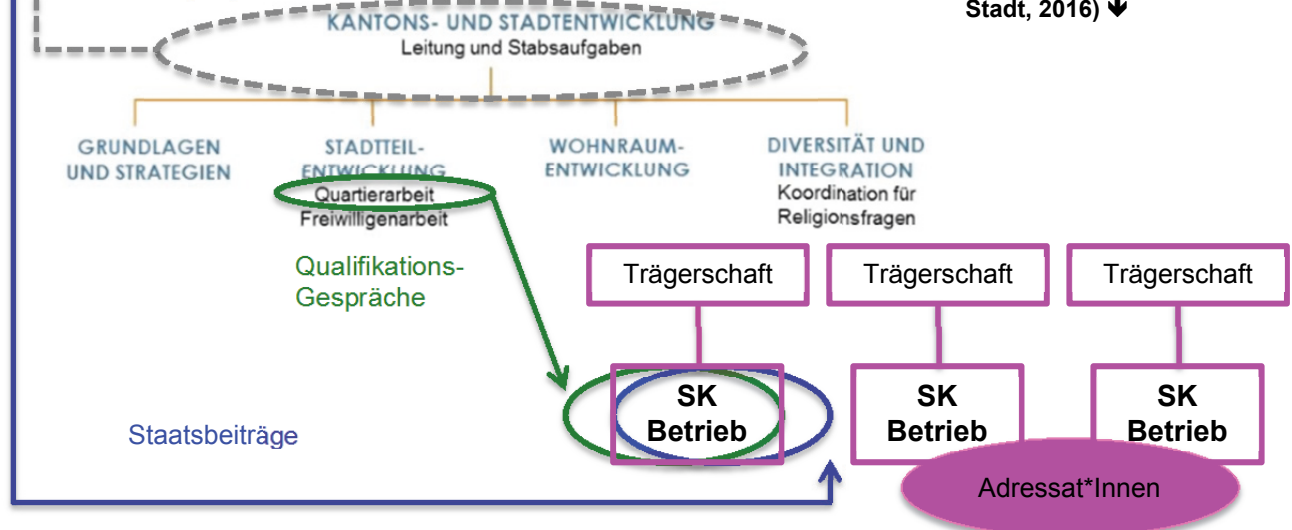


Abb. 28: Organigramm (leicht modifiziert nach Regierungsrat Basel-Stadt, Kanton Basel-Stadt, 2016) ↑

Abb. 29: Organigramm (stark ergänzend modifiziert nach Kantons- und Stadtentwicklung Kanton Basel-Stadt, 2016) ↓



7.4.2 Rechtsgrundlagen, relevante Dokumente & Konzepte

Rechtsgrundlage Soziokultur

§ 55. Quartiere

¹ Der Staat bezieht die Quartierbevölkerung in seine Meinungs- und Willensbildung ein, sofern ihre Belange besonders betroffen sind.

Abb. 30: Art. 55 der Verfassung des Kantons Basel-Stadt

Art. 55 der Basler Kantonsverfassung und die Verordnung dazu bilden die Rechtsgrundlage zur Soziokultur, allerdings konkretisiert weder Art. 55 noch die Verordnung dazu, wie die Mitwirkung zu erfolgen hat. Einzige Formvorschrift ist, dass die Quartiervereine mindestens 20 Mitglieder haben müssen; Zur Soziokultur in den Quartierzentren und -treffpunkten ist nichts gesagt, weder organisatorisch, noch inhaltlich.

Die zuständige Verwaltungsabteilung innerhalb der Stadtentwicklung, die *Quartierarbeit*, konkretisiert die Rechtsgrundlage wie folgt (Verordnung des Regierungsrats Kantons Basel-Stadt über die Mitwirkung der Quartierbevölkerung, 2012):

Gemäss § 55 der Kantonsverfassung soll die Quartierbevölkerung in den Meinungs- und Entscheidungsprozess der Behörden einbezogen werden in Belangen, die sie besonders betreffen. Die Verordnung über die Mitwirkung der Quartierbevölkerung vom 22. Mai 2007 sowie der Leitfaden zur Mitwirkung der Quartierbevölkerung in der Stadt Basel setzen diesen Auftrag um. Die Kontaktstelle für Quartierarbeit agiert bei der Mitwirkung der Quartierbevölkerung als Triagestelle innerhalb der Verwaltung, lädt zu Auslegeordnungen ein und stellt das Controlling sicher.

Daraus folgt, dass die Stadtteilsekretariate einen aus Art. 55 abgeleiteten Auftrag haben und die vorliegend beforschten Quartiertreffpunkte ebenfalls. Die Abteilung *Quartierarbeit* ist tonangebend, was den fachlichen Rahmen der Umsetzung des Mitwirkungsartikels anbelangt.

Relevante Dokumente & Konzepte

Kanton Basel-Stadt, Präsidialdepartement (2015). *Vertrag betreffend die Ausrichtung einer Finanzhilfe, Kanton Basel-Stadt mit Vertragspartner*, 2017 bis 2019. Basel: Unveröffentlichter Mustervertrag¹⁰.

Kanton Basel-Stadt, Präsidialdepartement, Kantons- und Stadtentwicklung, Kontaktstelle für Quartierarbeit (2009a). *Konzept Quartiertreffpunkte Basel-Stadt*. (Basel, 31. März 2000 / Aktualisierung: 1. Januar 2009).

Kanton Basel-Stadt, Präsidialdepartement, Kantons- und Stadtentwicklung, Kontaktstelle für Quartierarbeit (2009b). *Rahmenrichtlinien für den Betrieb von Quartiertreffpunkten*. (Basel, 31. März 2000 / Aktualisierung: 1. Januar 2009).

7.4.3 Finanzierungssystem: Was und wie wird finanziert?

Die Beiträge sind nicht nach Leistungen aufgeschlüsselt, sondern es erfolgt eine „Basisfinanzierung mit einem Betriebsbeitrag von 90'000 / 50'000 Franken pro Jahr“ und SK Einrichtung (Kanton Basel-Stadt, Präsidialdepartement, 2015, S.4).

Eine Aufschlüsselung der Verteilung der Mittel auf Kernangebote und Zusatzangebote würde bedingen, die Jahresberichte der einzelnen Quartiertreff-Trägerschaften offen zu legen, was wiederum die Anonymisierung der Interviewpartner*Innen unterlaufen würde. Sagen lässt sich, dass sich das ungleiche Verhältnis Programm:Projekt auch in Basel abbildet. Ein Grossteil der Mittel wird ins Kernangebot investiert, nur ein Bruchteil bleibt für Zusatzangebot und Projekte.

Detaillierte Zahlen und Jahresberichte der Quartiertreffpunkt-Trägerschaften sind vorhanden, werden der Anonymisierung halber aber nicht präzise benannt. Vergleichsgrössen finden sich auf den Websites der Quartiertreffpunkt-Trägerschaften (Quartiertreffpunkte Basel, 2014).

Eigenfinanzierungsgrad

Mindestens **25% der Gesamtkosten** müssen eigenfinanziert werden (Kanton Basel-Stadt, Präsidialdepartement, 2015, S.4).

Drittmittelbeschaffung

Der Vertrag regelt: „Die Trägerschaft verpflichtet sich, Dritte zur Mitfinanzierung heranzuziehen und diese Möglichkeit bestmöglich auszuschöpfen. Das Departement unterstützt die diesbezüglichen Bemühungen nach seinen Möglichkeiten“ (Kanton Basel-Stadt, Präsidialdepartement, 2015, S.4).

¹⁰ Internes, aber den Autorinnen vorliegendes Dokument, Zitierweise in Absprache mit simone.sattler@hslu.ch

7.4.4 Soziokultur-Verständnis & Soziokulturelle Leistungen

Basel unterscheidet grundsätzlich zwischen Kernangeboten und Zusatzangeboten.

Kernangebote

- offener Treffpunkt mit regelmässigen Öffnungszeiten: mehrmals, mind. 14 Std. pro Woche resp. mind. 640 Std. pro Jahr
- Veranstaltungsprogramm: vielseitig, 8 bis 10 öffentlich angekündigte und zugängliche Veranstaltungen pro Monat resp. mind. 84 Veranstaltungen pro Jahr
- Vermittlung von Informationen im sozialen und soziokulturellen Bereich: permanent
- Periodische Öffentlichkeitsarbeit im Quartier: mind. 4 mal pro Jahr
(Kanton Basel-Stadt, Präsidialdepartement, 2015, S.3)

Zusatzangebote

“Zusatzangebote richten sich nach der Bedarfssituation, der vorhandenen Infrastruktur und berücksichtigen die übrigen soziokulturellen Angebote im Quartier (Vermeidung von Doppelspurigkeiten)“ (Kanton Basel-Stadt, Präsidialdepartement, 2015, S.3).

Fachliche Konkretisierung Kern- und Zusatzangebote

Fachlich konkretisiert sind diese Kern- und Zusatzangebote nicht im Vertrag über die Finanzhilfe, sondern in einem ergänzenden Konzept Quartiertreffpunkte mit Inhalten in Form von Zielen und Aufgaben (Kanton Basel-Stadt, Präsidialdepartement, Kantons- und Stadtentwicklung, Kontaktstelle für Quartierarbeit, 2009a, S. 2-3).

3 Ziele und Aufgaben

3.1 Begegnung

Dezentralisierte soziokulturelle Einrichtungen in den Quartieren unterstützen und fördern die allgemeinen Bemühungen zur Verbesserung der Identifikation mit dem überschaubaren Wohn- und Lebensumfeld.

Quartiertreffpunkte bieten Möglichkeiten zu Kontakten, Begegnung und Austausch und vermitteln mit geeigneten Angeboten ein Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl.

Die Bewohnerinnen/Bewohner sollen sich sozial und kulturell integrieren können und ihre kreativen Möglichkeiten und Ressourcen zur Stärkung des Gemeinns erfahen.

3.2 Integration

Quartiertreffpunkte ermöglichen auf unkomplizierte Weise den niederschweligen Zugang zu Angeboten, den eine Gemeinschaft braucht und die den Alltag der Bewohnerinnen/Bewohner nachhaltig prägen. Sie dienen als ideale Präventionsmassnahme gegen die zunehmende Anonymisierung und Vereinsamung.

Quartiertreffpunkte können dazu beitragen, bestehende soziale Konflikte altersübergreifend zu mindern, und sind Orte, wo sich Menschen mit verschiedensten Nationalitäten begegnen und sich untereinander ideell austauschen können.

3.3 Edukation

Quartiertreffpunkte bieten ein Forum für kulturelle, kreative und allgemein bildende Betätigungen und Beteiligungen mit Kursen, Veranstaltungen und speziellen Anlässen an. Insbesondere auch im Bereich der Erwachsenenbildung. Sie bieten auch den Rahmen für rekreative Veranstaltungen der Unterhaltung und für gesellige Anlässe.

3.4 Selbsthilfe

Quartiertreffpunkte sind eine Ergänzung zu den (sozialen) Amtsstellen und den grossen kulturellen Institutionen, die ihre Angebote vornehmlich auf die Bewohnerinnen/Bewohner der ganzen Stadt oder Region ausrichten.

Sie sollen in erster Linie auf die Bedürfnisse der Quartierbewohnerinnen/Quartierbewohner eingehen und diese durch aktive Partizipation an den Angeboten beteiligen. Dies ermöglicht auch, dass das Selbsthilfepotenzial in eigenverantwortlicher Weise eingesetzt werden kann. Quartiertreffpunkte eignen sich auch als Kurzberatungs- oder Vermittlungsstellen für primäre psychosoziale Prävention zentraler Fachstellen.

3.5 Vernetzung

Quartiertreffpunkte haben zudem die Aufgabe, bestehende und neue soziokulturelle Angebote im Quartier sinnvoll zu vernetzen. Sie stimmen ihre Aufgaben und Angebote auf diese ab und berücksichtigen insbesondere bestehende Infrastrukturen (Räumlichkeiten) im Quartier.

Abb. 31: Ziele & Aufgaben Quartiertreffpunkte aus dem Konzept Quartiertreffpunkte (Kanton Basel-Stadt, Präsidiatdepartement, Kantons- und Stadtentwicklung, Kontaktstelle für Quartierarbeit, 2009a, S.2-3)

7.4.5 Zielüberprüfung & Reporting

Das quantitative Reporting besteht aus zwei Komponenten:

- Reportingzahlen
- Berichtsraster liegt nicht vor¹¹.
- Gemäss Vertrag (Kanton Basel-Stadt, Präsidialdepartement, 2015, S.4):
 - ✓ Öffnungsstunden
 - ✓ Anzahl laufende Projekte gemäss Projektraster
 - ✓ Minimum periodische Öffentlichkeitsarbeit
- Finanzkontrolle
- 1x jährlich Überprüfung durch Präsidialdepartement (Kanton Basel-Stadt, Präsidialdepartement, 2015, S.4)
- a) Betriebsbudget für das Folgejahr bis Dezember ☐
- b) Jahresbericht bis März ☐
- c) Jahresrechnung der Trägerschaft, bestehend aus Bilanz und Erfolgsrechnung bis März ☐
- d) Revisionsbericht bis März ☐
- e) Ausweis über die erbrachten Leistungseinheiten gemäss Ziffer 3.1 mittels Berichtsraster¹² per Juni und per Dezember ☐

Qualitativ

- **Qualifikationsgespräch** (1x jährlich) Qualitatives Gespräch zwischen Leiter*In Quartierarbeit und Leiter*In Soziokultureller Einrichtung. (Kanton Basel-Stadt, Präsidialdepartement, 2015, S.4)

11 Internes Dokument; kein Feldzugang

12 Internes Dokument; kein Feldzugang

8 Zielkonflikte zwischen Leistungsvereinbarungen und Soziokultureller Animation

Im Kapitel 4¹³ wurde eine Definition von Zielkonflikten formuliert. Gemäss Springer Gabler Verlag ist „ein Zielkonflikt gegeben, wenn die Instrumente zur Verfolgung eines Ziels Nebenwirkungen produzieren, welche die Verfolgung eines anderen Ziels beeinträchtigen“ (2016c).

An dieser Stelle wird an diese Definition angeknüpft, um Zielkonflikte aufzuzeigen, die sich im Verlauf der Interviews mit den Soziokulturellen Fachpersonen im Feld gezeigt haben. Diese Zielkonflikte lassen sich dabei im Wesentlichen auf drei *Hauptkategorien* reduzieren:

1. Ressourcenverteilung,
2. Grundleistungen
4. Messbarkeit.

In diesen Hauptkategorien wurden *Subkategorien* gebildet, welche die Logik von Jean-Claude Gillets Konsum-Transfermodell (siehe Kapitel 2.2.3) verfolgen. Das folgende Kapitel hat den Anspruch, die Zielkonflikte zunächst innerhalb der Hauptkategorien darzustellen. Anschliessend werden die Zielkonflikte im Kontext der Portraits (siehe Kapitel 7) ausgewertet und diskutiert. Schliesslich werden die Aussagen – wie im Kapitel 6 in der Erläuterung zur Methodik geschildert – zwischen den drei Hauptkategorien analysiert, um damit eine Grundlage für die Handlungsempfehlungen zu legen.

8.1 Ressourcenverteilung: Instituiertes vs. Instituierendes

Der rechtlich-politische Rahmen einer Institution bildet gemäss Gillet (1998) ein invariables Moment (S.141-150). Invariabel ist auch der *Eigenfinanzierungsgrad*, welcher in Zürich, Bern und Basel ein fester Bestandteil der Leistungsvereinbarung beziehungsweise des Kontrakts ist. Der Eigenfinanzierungsgrad ist dabei ökonomisch determiniert.

Dass Soziale Organisationen seit den 1990er-Jahren im Zuge der Ökonomisierung und insbesondere nach Einführung Wirkungsorientierter Verwaltungsführung ein wirtschaftliches Bestreben verfolgen (müssen), wurde in Kapitel 3 ausgeführt.

¹³ Auf die wiederholende Nennung der Quellen wird verzichtet, insofern sie bereits genannt wurden. Stattdessen wird auf die relevanten Kapitel dieser Arbeit verwiesen.

Somit wird die Eigenfinanzierung hier als *instituiertes* Element und damit politisch und ökonomisch determiniert verstanden. Auf der anderen Seite steht das *instituierende* Element, bei welchem es darum geht, mittels der Fachlichkeit der SKA neue Situationen zu schaffen und damit die Bedingungen zu erweitern oder gar zu verändern (Gillet S.141-150, zit. in Wyss, 2014, S.1-3). Inwiefern Instituiertes und Instituierendes in einem Konflikt stehen, wird diskutiert.

8.1.1 Darstellung der Interview-Ergebnisse

		Ressourcenverteilung	
		Instituiertes (Eigenfinanzierung)	Instituierendes (Fachlichkeit)
Sampling			
Zürich	Jens	„Betreffend Eigenfinanzierung sind vor allem die Vermietungen der Räume zu erwähnen. Dabei kann entschieden werden, welche Personen, welche Räumlichkeiten, zu welchen Preisen mieten können.“	„Wir gehen Dinge sehr differenziert an. Man muss lesen, zuhören, denken. Es ist schade, wenn die Leute nur die Zahlen sehen und nicht die Komplexität. Komplexität ist nirgends eingerechnet.“
	Julia	„Bei der Arbeit hier, werde ich nicht wirklich mit dem Kontrakt konfrontiert. Wenn das nicht zu den Mitarbeitern kommt, dann bleibt das Sache des Betriebsleiters.“	
Bern	Peter	„Wir müssen einen bestimmten Grad an Eigenfinanzierung erreichen. Wir erreichen fast das Doppelte. Das ist eine politische Geschichte.“	
	Christoph	„Mit der einen Liegenschaft ist das extrem. Da kommen Banken und Bundesverwaltungen. Wenn man einen Raum nutzen will, geht das dann nicht, weil er bereits extern vermietet ist. Wir erwirtschaften Geld mit den Vermietungen. Es gibt Angestellte, die durch die Vermietungen selbstfinanziert sind.“	„Wenn wir unseren Eigenfinanzierungsgrad hoch halten, fliesst das wieder in Projekte.“
Basel	Melanie	„Der Kanton hat die Haltung, dass er die Basisfinanzierung übernimmt, dass Gelder für weitere Leistungen jedoch selber generiert werden müssen. Die Vorstände sind oftmals überfordert, wenn's um Fundraising geht. Sie arbeiten ja ehrenamtlich, und Fundraising bindet sehr viele Ressourcen“	
	Sophie	„Der Bedarf an günstigem Mietraum ist sehr gross. Wenn Vermietung laufen, dann geht es um die Nachbarschaft, den Lärm, die Schlüssel, die Hausregeln. Ich bin irgendwie eine gut ausgebildete und bezahlte Verwalterin.“	„Aber wenn ich einen neuen Bedarf erheben will, brauche ich Ressourcen, um den Bedarf zu erheben. Wenn ich was machen will, muss ich raus. Ich kann nicht raus, wenn ich hier an die Örtlichkeiten gebunden bin.“

Abb. 32: Interview-Ergebnisse Ressourcenverteilung:
Instituiertes (Eigenfinanzierung) vs. Instituierendes (Fachlichkeit) (eigene Darstellung)

8.1.2 Auswertung und Interpretation

Zürich

In Zürich wird der Kontrakt in einem Zyklus von jeweils sechs Jahren verhandelt.

Wie eingangs Kapitel 7 ausgeführt, stehen für das Jahr 2016 die Neuverhandlungen an. Der zu erbringende Eigenfinanzierungsgrad beträgt in Zürich aktuell 30%. Drittmittel sind gemäss Kontrakt in Zürich nicht zu erbringen.

Jens zu Instituiertes: „Betreffend Eigenfinanzierung sind vor allem die Vermietungen der Räume zu erwähnen. Dabei kann entschieden werden, welche Personen, welche Räumlichkeiten, zu welchen Preisen mieten können.“

Aus den Stadtportraits wird ersichtlich, dass die Eigenfinanzierung nicht nur durch Vermietungen erfolgt, sondern auch durch Erträge der Cafeterias und Einnahmen aus Veranstaltungen und strukturierten Bildungsangeboten. Strukturierte Bildungsangebote meinen dabei Kursangebote, die sowohl von Soziokulturellen Fachpersonen aus der Einrichtung als auch von Externen angeboten werden. Es macht den Anschein, als würde die Anforderung der Wirtschaftlichkeit das praxeologische Selbstverständnis der Soziokulturellen Animator*Innen (siehe Kapitel 2.2.1) in den Hintergrund rücken, und das, obwohl Jens dieses Selbstverständnis in den Vordergrund stellt.

Jens zu Instituierendes: „Wir gehen Dinge sehr differenziert an. Man muss lesen, zuhören, denken. Es ist schade, wenn die Leute nur die Zahlen sehen und nicht die Komplexität. Komplexität ist nirgends eingerechnet.“

Gleichzeitig macht es den Anschein, als würden sich die operativ tätigen nicht so sehr vom wirtschaftlichen Druck in Zürich beindrucken lassen.

Julia zu Instituiertes: „Bei der Arbeit hier, werde ich nicht wirklich mit dem Kontrakt konfrontiert. Wenn das nicht zu den Mitarbeitern kommt, dann bleibt das Sache des Betriebsleiters.“

Bern

In Bern wird die Leistungsvereinbarung alle zwei Jahre verhandelt, das Budget jährlich. Der Eigenfinanzierungsgrad ist ans Budget gebunden, deshalb variiert er. Aktuell beträgt er ungefähr 22% (siehe Kapitel 7.3.3). Aufgrund der gesonderten Berechnungsbasis lässt sich diese Zahl nicht wie in Zürich und Basel ablesen, vielmehr liegt diese Zahl der jährlich verhandelten Vertragssumme zugrunde. In Bern besteht eine Auflage zur Drittmittelbeschaffung, entsprechend werden viele Projekte fremdfinanziert oder quersubventioniert (siehe Kapitel 7.3).

Peter zu Instituiertes: „Wir müssen einen bestimmten Grad an Eigenfinanzierung erreichen. Wir erreichen fast das Doppelte. Das ist eine politische Geschichte.“

Dabei wird die Eigenfinanzierung hauptsächlich über die Vermietung von Räumlichkeiten generiert.

Christoph zu Instituiertes: „Mit der einen Liegenschaft ist das extrem. Da kommen Banken und Bundesverwaltungen. Wenn man einen Raum nutzen will, geht das dann nicht, weil er bereits extern vermietet ist. Wir erwirtschaften Geld mit den Vermietungen. Es gibt Angestellte, die durch die Vermietungen selbstfinanziert sind.“

An diesem Beispiel zeigt sich der Zielkonflikt zwischen *instituiertem* und *instituierendem*. Jedoch relativiert Christoph diese Aussage im nächsten Zug wiederum.

Christoph zu Instituierendes: „Wenn wir unseren Eigenfinanzierungsgrad hoch halten, fließt das wieder in Projekte.“

Während die Eigenfinanzierung teilweise verantwortlich dafür ist, dass Fachpersonen der SKA die Räumlichkeiten nicht für die eigene Tätigkeit nutzen können, ermöglicht die Generierung von Eigenfinanzierung die Umsetzung anderer Projekte. Also ist der Druck zur Eigenfinanzierung in diesem Kontext sowohl hindernd, als auch ermöglichend.

Basel

In Basel erfolgen die Verhandlungen zu den Leistungsvereinbarungen alle vier Jahre. Derzeit beträgt die Mindestanforderung an den Eigenfinanzierungsgrad 25% (siehe Kapitel 7.4.3).

Melanie zu Instituiertes: „Der Kanton hat die Haltung, dass er die Basisfinanzierung übernimmt, dass Gelder für weitere Leistungen jedoch selber generiert werden müssen.“

Um den Eigenfinanzierungsgrad zu erreichen, werden in Basel ausserordentlich viele Ressourcen in die Vermietung der Räumlichkeiten gesteckt. Dies nicht von ungefähr, wie der Aussage von Sophie zu entnehmen ist.

Sophie zu Instituiertes: „Der Bedarf an günstigem Mietraum ist sehr gross. Wenn Vermietungen laufen, dann geht es um die Nachbarschaft, den Lärm, die Schlüssel, die Hausregeln. Ich bin irgendwie eine gut ausgebildete und bezahlte Verwalterin.“

Die Vermietungspraxis absorbiert viele Ressourcen. Es stellt sich die Frage, ob der grosse Bedarf an günstigem Mietraum, die Bindung der Soziokulturellen Fachkraft rechtfertigt. Offensichtlich schon, denn es bleiben nicht allzu viele andere Möglichkeiten, um weitere finanzielle Mittel zu beschaffen. In Basel gibt es zwar den Auftrag zur Drittmittelbeschaffung, aber bei den einzelnen Trägerschaften keine professionalisierten Geschäftsstellen, die diese Drittmittel beschaffen könnten.

Dass dies problematische Aspekte hat, ist der Aussage von Melanie zu entnehmen.

Melanie zu Instituierendes: „Die Vorstände sind oftmals überfordert, wenn's um Fundraising geht. Sie arbeiten ja ehrenamtlich, und Fundraising bindet sehr viele Ressourcen.“

An dieser Stelle zeigt sich ein Zielkonflikt. Alleine die Beschaffung der Mittel, sei es durch Vermietungen im Sinne der Eigenfinanzierung, sei es durch Fundraising bei Dritten, bindet derartig viele Ressourcen, dass darüber hinaus nur wenig Spielraum für inhaltliches, soziokulturell-animatorisches Arbeiten mit den Adressat*Innen bleibt.

Sophie zu Instituierendes: „Wenn ich einen neuen Bedarf erheben will, brauche ich Ressourcen, um den Bedarf zu erheben. Wenn ich was machen will, muss ich raus. Ich kann nicht raus, wenn ich hier an die Örtlichkeiten gebunden bin.“

Nach Sophies Aussage führt die derzeitige Praxis dazu, dass ihre fachliche Arbeit als durch die verwalterischen Aufgaben zeitlich eingeschränkt wird. Durch die Auflagen der Eigenfinanzierung werden Arbeitsstunden gebunden, die eigentlich ihrem fachlichen Auftrag – mit den Adressat*Innen zu arbeiten – zukommen könnte.

8.1.3 Diskussion und Fazit

Spierts (1998) schreibt, dass es im Jahr 1945 in nahezu allen holländischen Dörfern ein Dorfhaus gab. Ihm zufolge ging es dabei oft um „Räumlichkeiten, welche Vereinen Platz boten, deren Zielsetzung meistens soziokultureller Natur war“ (S.43). Wie nun in der Praxis erforscht, sind die Räumlichkeiten, von welchen aus Soziokulturelle Fachpersonen massgebend operieren, ein wichtiges Element. Viele Mittel, beispielsweise in Zürich ganze 51% des gesamten Soziokultur-Budgets, fliessen in die Infrastruktur (siehe Kapitel 7.2.3).

Auf der einen Seite sind Soziokulturelle Fachpersonen also abhängig von den Räumlichkeiten, weil sie diese Infrastruktur einerseits für ihre eigene Arbeit nutzen, und andererseits ist die Infrastruktur leitend für die Erreichung des Eigenfinanzierungsgrades. Zusätzlich profitieren die Soziokulturellen Einrichtungen von den Vermietungserträgen, weil sie durch Vermietungen über den Eigenfinanzierungsgrad hinaus Gelder erwirtschaften können, welche später in Projekte einfliessen können. Dazu Spierts (1998):

Die Erscheinungsform der soziokulturellen Arbeit ist bis heute stark mit den Räumlichkeiten von wo aus die Arbeit verrichtet wird, verknüpft gewesen. Während langer Zeit verdankte die Arbeit auch ihre Benennung diesen Räumlichkeiten: Volkshausarbeit, Klubhaus- und Nachbarschaftshausarbeit. Erst im letzten Dezennium hat sich das Band mit der Unterkunft einigermaßen gelockert, und der Terminus soziokulturelle Arbeit sollte nunmehr als

Sammelbegriff für unterschiedliche Felder, Einrichtungen und Arbeitsweisen aufgefasst werden. Soziokulturelle Arbeit operiert zwar meistens von einem festen Ort aus, die Art der Initiativen jedoch ist daran nicht strikte gebunden. Auffallend ist, dass das Aktivitätenangebot im Laufe der Jahre überraschend konstant geblieben ist. Von Anfang an hat ein Mix aus Kursen, Klubs, Aktivitäten gerichtet auf Begegnung und Entspannung, Ferienaktivitäten, Festen, usw. bestanden. (S.55)

In Zürich und Bern läuft die Vermietungspraxis über ein reguläres Sekretariat, welches von kaufmännischen Mitarbeitenden geführt wird. Diese KV-Mitarbeitenden sind wiederum durch die Vermietungen selbstfinanziert. Die Vermietungspraxis wurde in Zürich und Bern somit ausgelagert und ist nicht mehr berufsalltäglicher Bestandteil Soziokultureller Animation. In Basel bindet die Vermietungspraxis viele Ressourcen der von Soziokulturellen Fachpersonen.

Es stellt sich die Frage, inwiefern die Vermietungspraxis Chance oder doch Risiko für die SKA darstellt. Fest steht, dass alle SK-Einrichtungen Mieträume zu günstigen Preisen anbieten. Dadurch profitieren sowohl Privatpersonen aus unterschiedlichen Gesellschaftsschichten, als auch private Firmen. Dies wiederum erlaubt es, Kontakte zu knüpfen und an die Themen der Nutzenden – welche wohlmöglich zur Zielgruppe oder dann zur Anspruchsgruppe der SKA gehören – anzuknüpfen. Wird die Vermietung also ausgelagert und von kaufmännischen Mitarbeitenden abgewickelt, so wird höchstwahrscheinlich nicht fachlich im Sinne der Vernetzungs- und Kooperationsfunktion an diesen Kontakten angeknüpft werden können (vgl. Kapitel 2.2.2 Funktionen).

Jedoch bindet die Vermietungspraxis, wenn sie durch Fachpersonen der SKA abgewickelt wird, auch viele Ressourcen, so dass nur noch wenig Zeit bleibt, um sich um Kernaufgaben im Sinne der Animationspositionen (siehe Kapitel die vier Organisationspositionen der Soziokulturellen Animation) zu kümmern.

Die Erfüllung der Bedingung der Eigenfinanzierung ist somit sehr wohl für Zielkonflikte verantwortlich. Es stellt sich die Frage, wie selbstverständlich, wie akzeptiert diese Bedingung in der Praxis ist. Hierzu eine Aussage von Jan Wulf-Schnabel (2011): „Die Quasi-Markt- und wettbewerbliche Ausrichtung der Sozialen Arbeit bzw. ihrer Einrichtungen scheinen die Professionellen inzwischen akzeptiert und internalisiert zu haben, weniger weil dies grundsätzlich gewollt wird, sondern vor allem, weil es trotz aller Kritik als unhintergehbare strukturelle Normativität hingenommen wird“ (zit. in Julia Hagn, Peter Hammerschmidt und Juliane Sagebiel,

2012, S.157). Hagn, Hammerschmidt und Sagebiel (2012) erklären dieses „Hinnehmen der Bedingungen“ (ebd.) vor allem damit, dass Fachpersonen am Erhalten ihrer jeweiligen Einrichtung interessiert sind. Dabei sei deren Erhalt unter den aktuellen Rahmenbedingungen bei weitem nicht mehr selbstverständlich (ebd.).

Fazit

➔ Beim Zwang zur Eigenfinanzierung durch die Vermietung von Räumlichkeiten besteht die Gefahr, dass Ressourcen der Soziokulturellen Animator*Innen gebunden werden, die dann in ihrer fachlichen Arbeit fehlen. Auf der anderen Seite kann die Vermietung der Räumlichkeiten als Teilaufgabe Soziokultureller Animation gedeutet werden, wenn dadurch neue Kontakte entstehen. Essenziell wäre in diesem Zusammenhang ein Entscheidungsspielraum hinsichtlich der Vermietungsbedingungen. Es zeigt sich, dass Soziokulturelle Animator*Innen die Bedingung der Eigenfinanzierung als gegeben annehmen.

8.2 Grundleistung: Programm vs. Projekt

Bei der Kontrastierung des zweiten Zielkonflikts wurden die Variablen *Programm* versus *Projekt* von Gillet (1998, S.132-140) herbeigezogen. Zusätzlich zum Eigenfinanzierungsgrad weisen die Leistungsvereinbarungen weitere Bedingungen auf, die Soziokulturelle Einrichtungen erfüllen müssen, um in den Genuss von finanziellen Mitteln zu kommen. Im folgenden Abschnitt werden die Grundangebote in Zürich, Bern und Basel daraufhin geprüft, ob sie Programme, oder unter Umständen doch Projekte darstellen. Dazu Alex Willener (2007):

Programme bieten den Vorteil einer klaren Vorgehensweise, lassen sich beinahe unbegrenzt vervielfachen, können kontrolliert und quantitativ evaluiert werden. Sie generieren Wirkung und lassen sich dadurch politisch auch gut legitimieren. Kombiniert mit einem evidenzorientierten Evaluationsansatz, der vor allem die Wirksamkeit der Intervention im Auge hat, bieten Programme Möglichkeiten zur permanenten Wirkungsoptimierung.(S.47)

Dem gegenüber steht die Definition von *Projekt*, die besagt, dass Projekte derzeit an Popularität gewinnen, weil sie in einem absehbaren Rahmen durchgeführt werden können, sich abseits des Alltagsgeschäfts abwickeln lassen, und unübersichtliche Ausgangslagen bearbeiten. Projekte verfolgen neue Ziele mit neuen Wegen. Meist bedienen sich Projekte einer Interdisziplinarität, um vom Handlungsbedarf zur Zielsetzung zu gelangen (Willener, 2007, S.30-33). Wird ein Blick in die Bildungsagenda von Soziokulturellen Animator*Innen der Hochschule Luzern geworfen, so wird ersichtlich, dass bereits am ersten Unterrichtstag des Projektmethodik-Moduls die unmissverständliche Bedeutung von Projektarbeit dargelegt wird. Dort wird das Projekt als die zentrale Methode von Soziokultureller Animation beschrieben (Annina Friz, 2014, S.3). Inwiefern die Begriffspaare Programm und Projekt in einem Zielkonflikt stehen, wird nachfolgend im Diskussionsteil erläutert.

8.2.1 Darstellung der Interview-Ergebnisse

		Grundleistung	
		Programm	Projekt
Sampling			
Zürich	Jens		„Innerhalb des Vertragsvolumens braucht es Luft, um spontan auf Veränderung eingehen zu können. Bei uns beträgt diese Manövriermasse 10% der Vertragssumme.“
	Julia	„Was ich aber weiss, ist, dass Vieles verhandelbar ist, nur nicht der Betrag.“	„Ich habe mich noch nie eingeschränkt gefühlt auf Grund des Kontrakts. Nein wirklich nicht. Der Kontrakt sollte so sein, dass er viel Spielraum bietet, damit man machen kann, was nötig ist, wenn sich die Bedarfe verändern.“
Bern	Peter		„Im Leistungsvertrag steht Vieles, was die operativ Tätigen nichts angeht. Ich glaube nicht, dass der Leistungsvertrag für die Fuchse' ist. Ich arbeite mit dem Teil, der gestaltbar ist.“
	Christoph	„Die Globalsumme ist gefixt, da geht's um Infrastruktur und Löhne und ja, die sind beschränkt.“	„Gelder akquirieren ist schon Teil des Jobs. Geht nicht, gibt's nicht. Vielleicht bringt man es nicht in der Zeit rein, in der man es braucht. Es gibt auch so Crossover-Projekte, bei denen es schwierig ist, an Gelder zu gelangen. Als Beispiel haben wir ein Erwerbslosenprojekt. Für den Topf „Soziales“ war es zu wenig sozial, weil es beim Projekt nicht darum ging, Existenzen zu sichern, für den Geldtopf „Kunst“ zu wenig Kunst, weil keine explizite Kunstbestellung getätigt wurde.“
Basel	Melanie	„Die Subventionsbeiträge sind eine Basisfinanzierung und ermöglichen ein Grundangebot.“	
	Sophie	„Alle bekommen gleich viel Geld. Ich frage mich aber, wieso. Bei so unterschiedlichen Ausgangslagen kann man doch nicht alle mit den gleichen Ressourcen versorgen.“	„Es gibt einen Fonds mit 100'000 Franken pro Jahr für Innovative Projekte. Aus diesem Topf werden jeweils jedes Jahr drei neue Projekte gefördert.“

Abb. 33: Interview-Ergebnisse Grundleistung: Programm vs. Projekt (eigene Darstellung)

8.2.2 Auswertung und Interpretation

In Zürich heissen die vertraglich gebundenen Programme *Grundangebote*, in Bern *Grundleistungen* und in Basel *Kernangebot* (siehe Portraits, Kapitel 7). Im folgenden Abschnitt wird diese grundlegende Bedingungsdimension genauer angeschaut und im Kontext der Interviewaussagen interpretiert.

Zürich

Innerhalb des *Leistungskatalogs Soziokultur* (siehe Kapitel 7.2.4 **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) bilden vier Grundangebote die Bedingung eines Kontrakts mit der Stadt Zürich:

- Das erste Grundangebot tritt zu Tage, wenn Soziokultur die Begegnung zwischen unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen fördert. Als Beispiel dafür werden Kaffitreffs oder das Angebot eines Indoor-Spielplatzes erwähnt.
- Das zweite Grundangebot bildet das Arrangieren von Situationen, in denen Menschen etwas lernen können. Als Beispiel dafür werden Kreativwerkstätten oder die Organisation einer Disco mit Jugendlichen erwähnt.
- Drittes Grundangebot ist die Unterstützung der Bevölkerung bei der Entwicklung und Realisierung eigener Initiativen. Die Hilfe bei der Organisation eines Quartierfests gilt hier als Beispiel.
- Das vierte Grundangebot ist die Bereitstellung von Information beispielsweise einer Info-Wand.
-

Projekte werden dabei nicht zum Grundangebot gezählt und sind separat ausgewiesen. Mit Projekten wird sodann auf aktuelle Bedürfnisse reagiert, um die Lebensqualität der Bevölkerung zu erhöhen. Zwischennutzungsprojekte finden als Beispiel hierbei Erwähnung.

Wird vom zu Beginn definierten Verständnis des Begriffspaares „Projekt“ und „Programm“ ausgegangen, so kann festgehalten werden, dass das erste und letzte Grundangebot den Charakter eines *Programms* aufweisen, während das zweite und dritte Grundangebot methodisch eher Projekten entsprechen. Zum Verhältnis Programm versus Projekt lässt sich festhalten, dass 45% des gesamten Soziokultur-Budgets der Stadt Zürich in die Grundleistungen fliessen, und nur 4% Prozent in Projekte (vgl. Abb. 19). Würden jedoch zwei der Grundleistungen aufgrund der Methodik den Projekten zugerechnet, so würde sich diese Zahl relativieren.

Jens zu Projekt: „Innerhalb des Vertragsvolumens braucht es Luft, um spontan auf Veränderung eingehen zu können. Bei uns beträgt diese Manövriermasse 10% der Vertragssumme.“

In Zürich besteht somit die Möglichkeit, 10% des Vertragsvolumens für Projekte auszuschöpfen. Wenn das Projektvolumen eigentlich bei 10% liegt, stellt sich die Frage, weshalb bis anhin nur vier Prozent davon ausgeschöpft worden sind. Aus Sicht der Autorinnen lassen sich dafür zwei Gründe finden. Entweder haben Soziokulturelle Fachpersonen im Rahmen dieser Grundangebote die Möglichkeit, Projekte zu realisieren und müssen somit nicht ein gesondertes Projekt im Sinne des Leistungskataloges eingeben, oder aber Soziokulturelle Animator*Innen haben so viele Programme, die sie bewältigen müssen, so dass sie keine Ressourcen mehr haben, um Projekte zu realisieren. Wäre Letzteres der Fall, so müsste dem Problem mit einer Aufstockung der Ressourcen begegnet werden.

Julia zu Programm: „Was ich aber weiss ist, dass vieles verhandelbar ist, nur nicht der Betrag.“

Gemäss Julias Aussage kann davon ausgegangen werden, dass die Verteilung der Ressourcen innerhalb des gesetzten finanziellen Rahmens in Zürich verhandelbar ist. Soziokulturelle Animator*Innen können demnach selbst eine Gewichtung vornehmen.

Julia zu Projekt: „Ich habe mich noch nie eingeschränkt gefühlt aufgrund des Kontrakts. Nein Wirklich nicht. Der Kontrakt sollte so sein, dass er viel Spielraum bietet, damit man machen kann was nötig ist, wenn sich die Bedarfe verändern.“

Bern

In Bern werden die Grundangebote *Grundleistungen* genannt. Dabei müssen im Wesentlichen zwei Grundleistungen erbracht werden.

Erste Grundleistung bildet das Betreiben der Quartierzentren, wobei alle Altersgruppen als Zielgruppen fungieren. Als Beispiel für das erste Grundangebot werden Treffpunktangebote, Raum- und Materialvermietung und Soziokulturelle Veranstaltungen angeführt.

Zweite Grundleistung ist die Unterstützung von stationären und mobilen Quartiertreffs.

Im Unterschied zu den Quartierzentren, die von Fachpersonen geführt werden, werden die Quartiertreffs weitgehend selbstorganisiert und ehrenamtlich von Personen betrieben, die sich in Vereinen organisieren. Die Unterstützung der Ehrenamtlichen seitens der professionell geführten Quartierzentren äussert sich dabei in Form von Mietbeiträgen oder Beratungsangeboten. Die „Förderung des

freiwilligen Engagements und der Selbstorganisation für lebendige Quartiere“ ist als ergänzendes sozialpolitisches Ziel im Leistungsvertrag definiert (Stadt Bern, 2016, S.2).

Auch in Bern sind Projekte ausserhalb des Grundangebots vermerkt. Wenn man davon ausgeht, dass sowohl die Quartierzentren, als auch die Unterstützung von stationären und mobilen Treffs institutionalisiert sind, dann lässt sich folgern, dass die Grundleistungen in Bern in erster Linie Programme darstellen.

Mittel für Projekte sind separat budgetiert und entsprechen etwa einem Fünftel der Ressourcen, die für den Betrieb der Quartierzentren und die Unterstützung der Treffs zusammen budgetiert sind. Insbesondere hier greift der Auftrag zur Drittmittelbeschaffung im Leistungsvertrag:

Christoph zu Projekt: „Gelder akquirieren ist schon Teil des Jobs. Geht nicht, gibt's nicht. Vielleicht bringt man es nicht in der Zeit rein, in der man es braucht. Es gibt auch so Crossover-Projekte, bei denen es schwierig ist, an Gelder zu gelangen. Als Beispiel haben wir ein Erwerbslosenprojekt. Für den Topf „Soziales“ war es zu wenig sozial, weil es beim Projekt nicht darum ging, Existenzen zu sichern, für den Geldtopf „Kunst“ zu wenig Kunst, weil keine explizite Kunstbestellung getätigt wurde.“

In Bern werden Gelder für Projekte also hauptsächlich über Dritte beschafft, auch über Quersubventionierungen. Die Infrastrukturen (Häuser, Löhne) sind indes fix.

Christoph zu Programm: „Die Globalsumme ist gefixt, da geht's um Infrastruktur und Löhne und ja, die sind beschränkt“

Wie anderswo auch regelt das fachliche Konzept (in Bern Grundlagenpapier) die Inhalte und qualitativen Leitlinien. Während sich die Leistungsvereinbarung vor allem mit Zahlen beschäftigt, stellt das Grundlagenpapier fachliche Ansprüche an die Arbeit.

Peter zu Projekt: „Im Leistungsvertrag steht Vieles, was die operativ Tätigen nichts angeht. Ich glaube nicht, dass der Leistungsvertrag für die Füchse' ist. Ich arbeite mit dem Teil, der gestaltbar ist.“

Bis anhin sind jedoch keine Qualitätsziele für die Fachlichkeit festgelegt. Mehr dazu im Kapitel 8.3.

Basel

In Basel heissen die Grundleistungen Kernangebote. Dabei bilden vier Elemente die Kernangebote.

- Das erste Kernangebot betrifft die Öffnungszeiten.
- Das zweite Kernangebot betrifft das Veranstaltungsprogramm.
- Beim dritten Kernangebot geht es um Vermittlung von Information,
- und beim vierten Kernangebot geht es um Öffentlichkeitsarbeit (vgl. dazu auch Abb. 30).

Auch hier entsteht wie bereits in Bern den Eindruck, als wären alle Kernangebote institutionalisiert. In diesem Fall würden die Kernangebote als Programme verstanden.

Melanie zu Programm: „Die Subventionsbeiträge sind eine Basisfinanzierung und ermöglichen ein Grundangebot“

In Basel gibt es für jede Soziokulturelle Einrichtung eigenständige Trägerschaften. Dabei werden alle Trägerschaften mit dem gleichen Beitrag von der Stadt subventioniert.

Sophie zu Programm: „Alle bekommen gleich viel Geld. Ich frage mich aber, wieso. Bei so unterschiedlichen Ausgangslagen kann man doch nicht alle mit den gleichen Ressourcen versorgen.“

Sophie spricht in diesem Zusammenhang die Frage nach der Standardisierung der Soziokulturellen Einrichtungen an. Sie wirft die Frage auf, ob jeder Standort den gleichen Auftrag zu erfüllen hat und vor diesem Hintergrund, Anspruch auf die gleichen finanziellen Mittel.

Hinsichtlich Projekte gibt es vor allem eine Geldquelle.

Sophie zu Projekt: „Es gibt einen Fonds mit 100'000 Franken pro Jahr für Innovative Projekte. Aus diesem Topf werden jeweils jedes Jahr drei neue Projekte gefördert.“

In Anbetracht der zu Beginn geschilderten Bedeutung von Projekten, erscheint eine Anzahl von drei Projekten pro Jahr unerhört, zumal alle Quartiertreffpunkte, unabhängig ihrer Entwicklungen in den jeweiligen Quartieren, dieselben Gelder für Grundangebote zur Verfügung haben. Projektgelder müssen dementsprechend über andere Kanäle erschlossen werden, jedoch ist das Mobilisieren dieser Quellen wiederum mit einem grossen Aufwand verbunden.

8.2.3 Diskussion und Fazit

Es lässt sich sagen, dass es in Bern wie auch in Basel einen Bedarf an Projekten gibt, welcher auf Grund fehlender finanzieller Mittel nicht angegangen werden kann. In Zürich hingegen zeichnet sich ein anderes Bild ab. Die Projektgeldreserven wurden bis anhin nicht ausgeschöpft. Weiter lässt sich festhalten, dass es in allen Städten nicht an Programmen mangelt. Der anfänglich positiven Position gegenüber Programmen, stehen inzwischen einige kritische Standpunkte entgegen, so auch die im Kapitel 2.2.2 Funktionen gelieferte Definition nach Gillet (1998). Dabei vereinen Programme Gleichgesinnte, das eigentliche Zielpublikum der integrativen und partizipativen Funktionen ist unbetroffen und daher abwesend (zit. in Wyss, 2014, S.1-3).

Einen weiteren kritischen Gesichtspunkt beleuchtet Willener (2007). Er schreibt, dass sich durch die Wirkung definierte und legitimierte Programme zwangsläufig auf Durchschnittsgrößen beziehen. Programme gehen damit nicht auf besondere Situationen ein (S.47).

Programme sind vielmehr in erster Linie eine Technik. Als solche geben Programme dem Sozialen und Kulturellen eine bestimmte Form, machen es «handbar» und berechenbar, gleichzeitig besteht aber eben die Gefahr dass sie die meist widersprüchliche und vielschichtige Wirklichkeit auf ein vorgegebene, eben programmierbare Realität reduzieren beziehungsweise eine vom Programm her gedachte neue Realität überhaupt erst schaffen, indem die jeweiligen Art der Problemwahrnehmung und des daraus abgeleiteten Lösungsdesigns als die gültig und einzig mögliche gesehen wird. (Willener, 2007, S.47)

Projekte hingegen orientieren sich an der jeweilig angetroffenen Situationen. Mit einer behutsamen Situationsanalyse werden alle Beteiligten in eine Rolle gebracht, aus der sie ihre unterschiedlichen Eindrücke, Erwartungen und Ansprüche mitteilen und sich somit auch damit auseinandersetzen können (ebd).

Wie in der Auswertung der Interview-Ergebnisse, als auch mit diesem Zitat erkenntlich, wird ersichtlich inwiefern sich berechenbare Programme und Projekte in einem Zielkonflikt befinden, gerade in Anbetracht der beschränkten finanziellen Ressourcen, um die sie konkurrieren. Während Willener (2007) davon ausgeht, dass sich Projektarbeit und Projektfinanzierung zunehmend etabliert hat in der Soziokulturellen Welt (S.26), wird anhand der vorliegenden Aussagen aus der Praxis deutlich, dass es oftmals am Knowhow oder an zeitlichen Ressource fehlt, um über Drittmittel weitere Projekte zu finanzieren.

Fazit

➔ Ressourcen sind vor allem für Programme budgetiert. Dies liegt unter anderem daran, dass Programme in der Planung besser als stehende Unkostenposten ausgewiesen werden können. Die Finanzierung von Projekten über Dritte wird Fachpersonen der SKA als Verpflichtung in die Leistungsvereinbarung geschrieben. Dadurch bleiben Ressourcen für Projekte letztlich im Fundraising stecken.

8.3 Messbarkeit: Praktik (Quantität) vs. Praxis (Qualität)

Gillet (1998) versteht die *Praktik* als Beschreibung der Wirklichkeit in Form einer Realität. Weiter führt er aus, dass Praktik jeweils einen Inhalt hat, jedoch keinen Sinngehalt, wohingegen die *Praxis* neue Situationen zu schaffen vermag, welche durch Regeln umrahmt sind, die mit Hilfe von theoretischen Bewusstseins verändert werden können (zit. in Wyss, 2014, S.1-3).

Im Kontext des Städtevergleichs in Kapitel 7 zeigte sich, dass das massgebende Evaluations- und Steuerungsinstrument in der Praxis die Reportingzahlen sind. Dabei werden in Zürich, Bern und Basel in etwa dieselben Zahlen erhoben (Anzahl Teilnehmende, Öffnungszeiten und die Anzahl der von Ehrenamtlichen aufgewendeten Stunden). Was ebenso gleich ist in allen drei Städten sind die Finanzkontrollen. Überall erfolgen diese einmal jährlich anhand des Jahresberichts und der Jahresrechnung.

Ebenso vergleichbar sind die qualitativen Überprüfungen. In Zürich und Basel finden diese einmal jährlich statt und zwar über ein Reportinggespräch bzw. Qualifikationsgespräch zwischen dem Kontraktmanagement und der Geschäftsleitung der Trägerschaft bzw. der Quartierarbeit / Soziokulturellen Einrichtung. In Bern wird jährlich ein Auswertungsworkshop zwischen dem Jugendamt und der zuständigen Geschäftsstelle veranstaltet.

8.3.1 Darstellung der Interview-Ergebnisse

		Messbarkeit	
		Praktik (Quantität)	Praxis (Qualität)
Sampling			
Zürich	Jens	„Die Grundleistungen sind gut messbar. Das Problem ist nur, dass in den Grundleistungen nicht die Leute der SKA arbeiten, sondern Leute, die KV machen, oder dann der Hausdienst. Diese Leute machen eine Art Vorsoziokultur. Im Hintergrund muss man hart dafür kämpfen, dass das mit dem messen kleiner wird. Wenn man anfangen würde, alles zu messen, dann würde man überall Zahlen erhalten. Und das führt dann dazu, dass im politischen Prozess geschraubt wird. Damit bildet man Managementjobs.“	„Die Branche muss sich ihre Messbarkeit selbst geben können. Die Messgrösse für die Soziokultur müssten Geschichten sein, Verläufe von Gruppen, Verläufe von Veränderungen. Man müsste alle gemachten Interventionen aufzeigen. Prozesse müssten abgebildet werden. Auch könnten die Nutzenden die Messbarkeit benennen. Sei es zum Beispiel in Form einer Quartierkonferenz, die Ziele über ein wünschenswertes Zusammenleben formuliert.“
	Julia	„Klar, das Reporting ist das Controlling, da sind sie relativ streng. Es interessieren eigentlich nur die Zahlen. Aber eigentlich bringt das Reporting nur dem Geldgeber etwas, weil die nur mit Zahlen operieren.“	„Es ist schwierig Qualität zu messen. Vielleicht könnte man das mit der Partizipation messen. Wie zufrieden ist das Quartier, wie bedarfsgerecht sind die Angebote. Vielleicht hat sich niemand damit beschäftigt, wie man die Qualität misst.“
Bern	Peter	„Es ist klar, an und für sich zählt der Leistungsvertrag, es ist das einzige, was zählt. Das ist eine politische Geschichte.“	„Wir wollen herausfinden, wie wir das Reporting für unsere eigene qualitative Überprüfung nutzen und weiterentwickeln können. In Zusammenarbeit mit der Stadt haben wir ein Papier entwickelt, dabei war das Motto: Mehr Qualität statt Quantität. Erzählen statt zählen.“
	Christoph	„Aber ich finde es nicht entscheidend, wie viele teilnehmen. Diese Zahlen können schon steuerungsrelevant sein, wenn ich an vielen Sitzungen bin und schliesslich wenige Leute an einem Angebot teilnehmen, kann das schon sein, dass Ressourcen gestrichen werden.“	„Qualität ist eher deskriptiv. Da werde ich schon gehört, wenn ich sage, dass wenige Menschen nicht gleich wenig Qualität heisst. Denn diese kleine Gruppe kann massgebend sein für Schlüsselgeschehnisse, die später passieren. Wenn an einem Siedlungsfest nur 30 Personen gekommen sind, dann können diese 30 Personen verantwortlich dafür sein, dass Nachbarschaftskonflikte abnehmen. Aber natürlich habe ich in dem Sinn wenige Ressourcen, um diese Prozesse zu beobachten und dran zu bleiben.“

		Messbarkeit	
		Praktik (Quantität)	Praxis (Qualität)
Sampling			
Basel	Melanie	„Die Qualifizierung erfolgt, indem man schaut, welches spezifische Programm die Organisation hat, mit welchem Schwerpunkt - den sie selbst frei wählen dürfen. Ich erfasse sie in einem Berichtsraster. Die Anzahl Besuchende und/ oder Teilnehmende. Also die Quantität kann schon Hinweis für Qualität sein“.	„Aber man darf das nicht so sehen, denn es gibt Angebote, die einer kleineren Gruppe bedürfen. Die Definition von Qualität ist nicht verschriftlicht. Von den Leitenden wird das Thema Qualität immer wieder thematisiert. Wenn man ein gemeinsames Verständnis von Qualität hätte, wär das spannend.“
	Sophie	„Wir haben fünf inhaltliche Felder, die wir leisten müssen: Integration, Edukation, Selbsthilfe, Begegnung und Vernetzung.“	„Wir haben keine Feindefinitionen.“

Abb. 34: Interview-Ergebnisse Messbarkeit: Praktik (Quantität) vs. Praxis (Qualität) (eigene Darstellung)

8.3.2 Auswertung und Interpretation

Zürich

In Zürich wird die Anzahl der nutzenden Personen erfasst. Dabei wird unterschieden zwischen Angeboten, welche von betriebseigenen Fachpersonen veranstaltet werden, und Angeboten von Externen.

Jens zu Praktik: „Die Grundleistungen sind gut messbar. Das Problem ist nur, dass in den Grundleistungen nicht die Leute der SKA arbeiten, sondern Leute die KV machen, oder dann der Hausdienst. Diese Leute machen eine Art Vorsoziokultur. Im Hintergrund muss man hart dafür kämpfen, dass das mit dem Messen kleiner wird. Wenn man anfangen würde alles zu messen, dann würde man überall Zahlen erhalten. Und das führt dann dazu, dass im politischen Prozess geschraubt wird. Damit bildet man Managementjobs.“

Mit dieser Aussage kommt zum Ausdruck, dass Jens zwischen Aufgaben, die von Fachpersonen der SKA zu bewältigen sind, und Arbeiten die von kaufmännischen Angestellten verrichtet werden, unterscheidet. Dabei wäre es interessant zu wissen, wie eine optimale Grenzziehung zwischen Aufgaben der SKA und kaufmännische Aufgaben aussehen würde. Denn wie bereits in den Kapiteln 3 und 4 zu Ökonomisierung und Zielkonflikten geschildert, wächst mit dem Management by Objectives der administrative Aufwand und das meistens auf Kosten der inhaltlichen Arbeit.

Julia zu Praktik: „Klar, das Reporting ist das Controlling, da sind sie relativ streng. Es interessieren eigentlich nur die Zahlen. Aber eigentlich bringt das Reporting nur dem Geldgeber etwas, weil die nur mit Zahlen operieren.“

Demgegenüber steht die eingangs des Kapitels erläuterte Definition von Praktik als sinnstiftender Moment. Wie in Kapitel 3 anhand des Ökonomisierungsdiskurses ausgeführt, und in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** konkretisiert, bilden Zahlen Vergleichswerte für die politische Diskussion und für folgenreiche parlamentarische Entscheidungen. In der Praxis wird daran Kritik geübt.

Jens zu Praxis: „Die Branche muss sich ihre Messbarkeit selbst geben können. Die Messgrösse für die Soziokultur müssten Geschichten sein, Verläufe von Gruppen, Verläufe von Veränderungen. Man müsste alle gemachten Interventionen aufzeigen. Prozesse müssten abgebildet werden. Auch könnten die Nutzenden die Messbarkeit benennen. Sei es zum Beispiel in Form einer Quartierkonferenz, die Ziele formuliert, wie das Zusammenleben aussehen soll.“

Wie auch in der Aussage von Jens zeigt sich in der Aussage von Julia ein Bedarf an Diskussion eines sinnvollen Messens der Qualität in der Soziokultur. Es stellt sich die Frage, auf welche Weise die Wirkung von SKA überhaupt aufgezeigt werden kann. Jens schlägt in diesem Zusammenhang vor, die Qualität über die Befragung der Adressat*Innen zu bestimmen und zu verbessern.

Julia zu Praxis: „Es ist schwierig, Qualität zu messen. Vielleicht könnte man das mit der Partizipation messen. Wie zufrieden ist das Quartier, wie bedarfsgerecht sind die Angebote. Vielleicht hat sich niemand damit beschäftigt, wie man die Qualität misst.“

In den Aussagen zeigt sich, dass Soziokulturelle Fachpersonen Schwierigkeiten haben, die Qualität ihrer Arbeit auszuweisen, weil ihnen die Instrumente dafür fehlen und diese auch von niemandem bereitgestellt werden. Jedoch sind sich die Soziokulturellen Fachpersonen darin einig, dass die Adressat*Innen ihre Arbeit qualifizieren sollten.

Bern

In Bern sind zusätzlich zu den Reportingzahlen auch Sitzungsprotokolle, Konzepte und Planungs- bzw. Auswertungsdokumentationen Teil der Leistungsvereinbarung.

Peter zu Praktik: „Es ist klar, an und für sich zählt der Leistungsvertrag, es ist das einzige was zählt. Das ist eine politische Geschichte.“

Jedoch übt sich Bern – so sehen das zumindest die Autorinnen – in einer Pionierrolle.

Peter zu Praxis: „Wir wollen herausfinden, wie wir das Reporting für unsere eigene qualitative Überprüfung nutzen und weiterentwickeln können. In Zusammenarbeit mit der Stadt haben wir ein Papier entwickelt, dabei war das Motto: Mehr Qualität statt Quantität. Erzählen statt zählen.“

Wird davon ausgegangen, dass sich diese Tendenz für die Zukunft abzeichnet, so hätte das einige Veränderung zur Folge. Insofern, als die Erfassung von Zahlen schneller gemacht ist als das Erzählen einer Geschichte, welches mit einem grossen Aufwand verbunden ist, zeitlich und damit folglich auch finanziell. In Anbetracht der Rahmenbedingung, dass die Mittel knapp sind, könnte das bedeuten, dass noch mehr Ressourcen, die in die Arbeit mit der Adressat*Innen investiert werden könnten, verloren gehen würden. Somit verstecken sich in den Worten „Erzählen statt zählen“ auch Gefahren, zumal es im Jahresberichten auch die Soziokulturellen Fachpersonen sind, die erzählen, und nicht betroffen-beteiligte Adressat*Innen. Trotzdem: Erzählen könnte langfristig zur Folge haben, dass ein grösseres gesellschaftliches Verständnis von SKA entwickelt wird und damit die Legitimation und die Bereitschaft, Geld in SKA zu investieren, steigt.

Für den Zielkonflikt Qualität versus Quantität liefert Christoph ein einschlägiges Beispiel. Er stellt dar, weshalb inhaltliche Qualität schwerer zu gewichten ist, als sinnbefreite Quantität

Christoph zu Praxis: „Qualität ist eher deskriptiv. Da werde ich schon gehört, wenn ich sage, dass wenige Menschen nicht gleich wenig Qualität heisst. Denn diese kleine Gruppe kann massgebend sein für Schlüsselgeschehnisse, die später passieren. Wenn an einem Siedlungsfest nur 30 Personen gekommen sind, dann können diese 30 Personen verantwortlich dafür sein, dass Nachbarschaftskonflikte abnehmen. Aber natürlich habe ich in dem Sinn wenige Ressourcen, um diese Prozesse zu beobachten und dran zu bleiben.“

Die Schwierigkeit der Nachweisbarkeit dieser Zusammenhänge hat zur Konsequenz, dass die Wirksamkeit selten belegbar ist. Dadurch wird Quantität erneut zum massgebenden Faktor erklärt.

Christoph zu Praktik: „Aber ich finde es nicht entscheidend, wie viele teilnehmen. Diese Zahlen können schon steuerungsrelevant sein, wenn ich an vielen Sitzungen bin und schliesslich wenige Leute an einem Angebot teilnehmen, kann das schon sein, dass Ressourcen gestrichen werden.“

Mit dieser Aussage wird ersichtlich, dass Christoph die Anzahl Teilnehmende nicht als Indikator für seine Fachlichkeit sieht und trotzdem wird seine Fachlichkeit daran bewertet. Darüber hinaus können sogar Gelder gestrichen werden, wenn er seine Ziele nicht erreicht. Mit den letzten zwei Aussagen zeigt sich ein weiterer Zielkonflikt zwischen Soziokultureller Animation und Leistungsvereinbarung. An diesem Beispiel wird ersichtlich, dass das Verständnis für die inhaltliche Arbeit von Soziokulturellen Animator*Innen klein ist.

Basel

Neben dem Vertrag über Finanzhilfen gibt es in Basel ein Konzept, welches die fachlichen Anforderungen an die Soziokulturellen Einrichtungen darlegt.

Sophie zu Praktik: „Wir haben fünf inhaltliche Felder, die wir leisten müssen: Integration, Edukation, Selbsthilfe, Begegnung und Vernetzung“

Diese fünf Felder stehen den Funktionen der SKA nach Hangartner (siehe Kapitel 2.2.2 Funktionen und Position der SKA) nahe. In Basel läuft die Qualifizierung der fünf inhaltlichen Felder anhand eines Berichtsrasters.

Melanie zu Praktik: „Die Qualifizierung erfolgt, in dem man schaut, welches spezifische Programm die Organisation hat, mit welchem Schwerpunkt - den sie selbst frei wählen dürfen. Ich erfasse sie in einem Berichtsraster. Die Anzahl Besuchende und/ oder Teilnehmende. Also die Quantität kann schon Hinweis für Qualität sein“.

Die Autorinnen sind der Meinung, dass Quantität im Hinblick auf Programme sehr wohl etwas über die Qualität aussagt. Ein Programm, welches nicht auf eine Resonanz seitens einer Adressat*Innen stösst, ist meist ein Autor*Innenprogramm oder ein Programm, welches entweder zum falschen Zeitpunkt am falschen Ort, oder dann eines, welches an der Adressat*In vorbei entworfen worden ist.

Melanie hingegen relativiert ihre Aussage in einem nächsten Schritt.

Melanie zu Praxis: „Aber man darf das nicht so sehen, denn es gibt Angebote, die einer kleineren Gruppe bedürfen. Die Definition von Qualität ist nicht verschriftlicht. Von den Leitenden wird das Thema Qualität immer wieder thematisiert. Wenn man ein gemeinsames Verständnis von Qualität hätte, wäre das spannend.“

Sophie bestätigt, dass es bis anhin noch keine Feindefinitionen hinsichtlich der fachlichen Qualität gibt.

Sophie zu Praxis: „Wir haben keine Feindefinitionen.“

In Basel haben Soziokulturelle Fachpersonen ihren inhaltlichen Schwerpunkt anhand selbst definierter Kriterien zu wählen. Dabei äussern die Soziokulturellen

Fachpersonen den Wunsch nach Diskussion betreffend fachlichen Qualitätskriterien vermehrt.

8.3.3 Diskussion und Fazit

Es lässt sich festhalten, dass im Feld der SKA ein grosser Bedarf an Klärung bezüglich Qualität besteht. Röh (2013) schreibt dazu, dass „insbesondere in den letzten Jahren vermehrt Anstrengungen in den Bereichen Qualitätsbeschreibung, Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung erfolgt, die zwar teilweise gesetzlich gefordert, aber in vielen Fällen auch durch die Träger [sic!] selbstinitiiert wurden“ (S.70). Obwohl sich die Feinbestimmung von Qualität in der SKA als offensichtlich schwieriges Unterfangen präsentiert hat, erachten es viele der Interviewten als erstrebenswert, einen Definitionsversuch zu unternehmen, weil die Zahlenerhebung in der Praxis als einseitig, wenn nicht widersinnig erlebt wird. In Zürich und Bern macht es sogar den Anschein, als würden sich die Soziokulturellen Fachpersonen durch Qualitätsbeschreibung mehr Legitimität und damit womöglich auch mehr finanzielle Mittel erhoffen. Die Vorschläge für mögliche Qualifizierung reichen von einer Quartierkonferenz, die Ziele für das gemeinsame Leben entwirft, bis zur Aufforderung mehr zu erzählen statt zu zählen. Die Mehrheit der Soziokulturellen Fachpersonen ist der Meinung, dass die Adressat*Innen ihre Arbeit qualifizieren sollten. Willener (2007) vertritt dabei eine klare Position. Er schreibt, dass Qualitätssicherungssysteme nicht gleich viel Zeit in Anspruch nehmen dürfen, wie die eigentliche Arbeit (S.181). Grundsätzlich lässt der Wind der Ökonomisierung nichts Gutes verheissen. Hagn, Hammerschmidt und Sagebiel (2012) schreiben dazu, die Bemühungen um „Effizienzsteigerung“ – also die kostengünstigere Produktion der sozialen Dienstleistungen – liefen auf eine Verminderung der Personalkosten hinaus. Das geschieht einerseits durch Arbeitsverdichtung und andererseits durch schlechte Entlohnung bis hin zu prekären Beschäftigungsverhältnissen (S.157).

So machen kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse mit entsprechend hoher Personalfluktuaton ein sinnvolles professionelles Arbeiten dort nahezu unmöglich, wo sozialarbeiterisches Handeln auf lange andauernde Interventionen angelegt ist. Das betrifft nicht nur aber insbesondere die Gemeinwesenarbeit, für die der Aufbau von persönlichen Vertrauensbeziehungen im Gemeinwesen zu (potenziellen) Adressaten sowie eine Vernetzung mit institutionellen und zivilgesellschaftlichen Akteuren [sic!] erforderlich sind. Ohne eine entsprechend langfristige Arbeitsperspektive bei personeller Kontinuität gehen (gerade erst

aufgebaute) persönliche Beziehungen und das geschaffene soziale Kapital immer wieder verloren. (Hagn, Hammerschmidt und Sagebiel, 2012, S.157)

Hagn, Hammerschmidt und Sagebiel, 2012, stellen fest, dass viele Fachpersonen Qualitätsmanagement als Mittel zur Verbesserung der Fachlichkeit betrachten (S.157). Laut John W. Meyer und Brian Rowan (1977) versuchen dagegen andere, mittels Entkopplung mit Diskrepanzen umzugehen. Entkopplung lässt sich dabei Organisationssoziologisch als funktionales Mittel verstehen, welches dabei hilft, widersprüchlichen Anforderungen gleichzeitig gerecht zu werden. Dabei gilt es vor allem, den operativen Kern vor äusseren Einwirkung zu schützen. Die penible Einhaltung formaler Strukturen nach externen Anforderungen wird dabei von der inhaltlichen Aktivität getrennt (zit. in Hagn, Hammerschmidt und Sagebiel 2012, S.153). Brunsson (1989) warnt jedoch vor einem solchen Umgang, denn er würde zu einem „Auseinanderklaffen von Rhetorik (talk, the way we say we operate) und Handeln (action, the way we really operate) führen – ein Phänomen das die Literatur als „organsierte Scheinheiligkeit“ organized hypocrisy bezeichnet“ (zit in Hagn, Hammerschmidt und Sagebiel, 2012, S.153).

Fazit

➔ Soziokulturelle Fachpersonen fordern, dass die Qualifizierung ihrer Arbeit durch die Adressat*Innen erfolgt. Dass Programme über qualitative Zahlen qualifiziert werden, macht häufig Sinn, jedoch braucht es im Feld neue, angepasste Instrumente, die dem praxeologischen Verständnis von SKA zudienen, um die Frage der Qualität in der SKA zu beantworten.

8.4 Beziehungen zwischen den Hauptkategorien

In diesem Kapitel werden die Zusammenhänge zwischen den Hauptkategorien analysiert, um ausgehend davon zu den Handlungsansätzen zu gelangen.

8.4.1 Ressourcenverteilung & Grundleistung

Der Weg zu Staatsgeldern führt in den Städten Zürich, Bern und Basel unweigerlich über die Leistungsvereinbarung. Die Kontrakte sind jeweils an Bedingungen geknüpft. Die erste Bedingung stellt der Auftrag zu Eigenfinanzierung und Drittmittelbeschaffung dar, die im Zuge von Wirkungsorientierter Verwaltung um die Jahrtausendwende herum implementiert wurde (vgl. Kapitel 3.1.4)

Die Eigenfinanzierung erfolgt dabei durch die Gastronomie, den Verkauf von Einsatzplätzen in der Arbeitsintegration (z.B. eben in der Gastronomie), durch Mandate für Projekte (Quersubventionierung), Verkauf von Bildungsleistungen und in der Hauptsache durch die Vermietung von Räumlichkeiten.

Die zweite Bedingung stellen Grundleistungen dar. Nur in Zürich zeigt sich ein Bild der breiten Variation zwischen Programmen und Projekten. In Bern überwiegen die Programme, wobei Projekte vorwiegend über Drittmittel finanziert werden. In Basel zeigt sich eine bewusst enge Steuerung von Projekten, indem jährlich die Finanzierung von drei Projekten vorgesehen ist. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass eine Soziokulturelle Einrichtung in Basel lediglich eine Basisfinanzierung erhält und die finanziellen Mittel für Projekte, gemessen an den Rahmenbedingungen, eher schwach ausfallen. Dieses Vakuum wird mit dem Auftrag zur Generierung von Drittmitteln verknüpft, wie in Kapitel 7 zu den Mechanismen der Drittmittelbeschaffung dargestellt.

Die Ausgangslagen für Soziokulturelle Fachpersonen sehen demnach ziemlich unterschiedlich aus. Während in Zürich viel Raum bleibt, um auf Veränderungen im Feld einzugehen, lässt sich aus den Erhebungen folgern, dass in Bern und Basel derzeit hauptsächlich ein Kampf um das Aufrechterhalten der Grundangebote von statten geht. Es lässt sich weiter beobachten, dass die Anforderungen an Soziokulturelle Einrichtungen gestiegen sind.

Stephan Burla (1989) schreibt diese Entwicklung der asymmetrischen Austauschbeziehung zwischen Leistungserbringer*In, Leistungsempfänger*In und Leistungsfinanzierer*in zu (vgl. Abb. 9):

Diese herausragende Besonderheit ist ein wesentliches Kennzeichen der zu betrachtenden Beziehung. In diesem Fall muss der Leistungsempfänger [sic!] die erhaltene Leistung nicht oder nur teilweise bezahlen und verfügt über wenig Einfluss- und Gestaltungsfreiheit, da die Kosten sowie die Gestaltung der Rahmenbedingungen von anderer Seite, dem politisch-administrativen System, getragen bzw. gestaltet wird. (zit. in Martina Rechberger 2013, S.136).

Fazit

➔ Die stetig knapper werdenden Ressourcen für die Soziokultur werden in die Grundleistungen (Programmen) gelenkt. Für Projekte müssen Drittmittel eigens erschlossen werden. Über die Vereinbarung von Leistungen zwischen Leistungserbringer*In und Leistungsträger*In redet die Zielgruppe als Leistungsempfänger*In nicht mit.

8.4.2 Grundleistung & Messbarkeit

Aus der Forschungsarbeit hat sich ergeben, dass die Arbeit von Soziokulturellen Fachpersonen vordergründig anhand der Grundleistungen und des Selbstfinanzierungsgrades beurteilt wird. Der Weg der Messbarkeit geht dabei unweigerlich über die Grundleistungen. Deshalb wird an dieser Stelle noch kurz damit zugewartet, einen Vergleich zwischen den Hauptkategorien Messbarkeit und Ressourcenverteilung zu ziehen. Es hat sich gezeigt, dass die Quantität vor allem in Hinblick auf Programme ein Hinweis auf Qualität sein kann. Zudem hat sich herausgestellt, dass die Qualifizierung von Soziokulturellen Fachpersonen als schwierig erweist. Dabei wurde SKA zu Beginn als Praxeologie definiert. Somit als ein Wechselspiel zwischen Theorie und Praxis. Das Thema Qualität ist offensichtlich seit Längerem lanciert. Spierts schrieb bereits im Jahr 1998: „Soziokulturelle Einrichtungen werden auch autonom eine Beurteilung gesellschaftlicher Entwicklungen und deren Fortwirkung im eigenen Tätigkeitsbereich vornehmen müssen. Folglich geht es um das Entwickeln einer Strategie für die Soziokulturelle Arbeit auf der Basis inhaltlicher Erwägung“ (S.84).

Er führt seinen Gedanken weiter, indem er schreibt, dass die SKA in einer fortdauernden Legitimationskrise gesteckt hat. „Einerseits haben die Adressaten sich nicht immer für die Ideale der Initianten erwärmen können, andererseits ist – falls die Betroffenen doch erreicht wurden – nur wenig gesellschaftliche Anerkennung geerntet worden, weil diese Leute zu den am stärksten Benachteiligten der Gesellschaft gehörten“ (Spierts, 1998, S.57). Deshalb habe die SKA einen

schwierigen Stand im Vergleich zu Schulen und Spitälern, denn SKA ist nicht in der Lage, sich unbestreitbar unter Beweis zu stellen und sich unverzichtbar zu machen (ebd.).

Fazit

➔ Seit dreissig Jahren wird von der Legitimation der SKA geschrieben. Diese Legitimation findet SKA in Grundangeboten in Form von Programmen. Die Grundangebote werden nicht zuletzt deshalb so stark gewichtet, weil sie leichter in Zahlen zu messen sind, und dadurch im politischen Prozess Vergleichbarkeitswerte liefern. Wie Projekte, wenig fassbare Methoden und Wirkungen angesichts der Politik auszuweisen sind, ist nicht geklärt.

8.4.3 Messbarkeit & Ressourcenverteilung

Die Frage nach der Ressourcenverteilung, losgelöst von der Messbarkeit, das war im Grunde eine der ersten Fragestellung, die sich die Autorinnen gestellt haben. Wie können Soziokulturelle Projekte unabhängig vom New Public Management und der Steuerung über Leistungsabgeltung gelingen? In wie weit ist es illusionär, gar naiv, sich eine solche Frage überhaupt zu stellen? Wird das ganze Berufsfeld der SKA mit einer solchen Überlegung bereits delegitimiert?

Peter Richter (2009) schreibt dazu: „Wissenschaft beobachtet gesellschaftliche Wandlungsprozesse nicht lediglich neutral, sondern wirkt in vielfältiger Weise an der Herstellung gesellschaftlicher Dominanzverhältnisse mit. Wissenschaft ist daraufhin zu untersuchen, in welcher Weise sie die Hervorbringung und Stabilisierung bspw. Der Ökonomisierungsprozesse im öffentlichen Sektor abstützt“ (S.220).

Dabei ist es bis anhin nur der Betriebswirtschaftslehre gelungen, sich über alle anderen Disziplinen zu erheben, wenn auch auf Kosten der Methodologie. „Andererseits ist Wissenschaft selbst Gegenstand von Ökonomisierungen, indem bspw. Nutzenerwartungen in verschiedener Form – als berufsbildende Ausbildung, als praxisnahe Forschung etc. – in immer stärkerem Masse im wissenschaftlichen Bereich installiert werden“ (ebd.).

Offenbar gelingt es der Betriebswirtschaftslehre oder wirtschaftswissenschaftlich orientierten Bereichen von Politik-, Verwaltungs- und Sozialwissenschaft in stärkerem Masse, diese zunächst einmal wissenschaftsfremden Erwartungen

anschlussfähig zu gestalten (Richter, 2009, S.221). Richter schliesst seinen Gedankengang mit folgenden Worten ab:

Indem die Soziologie selbst Ökonomisierungen unterworfen ist und zwangsläufig – ob werturteilsfrei oder gar normativ orientiert – an Ökonomisierungsentwicklungen teilhat, muss sie das „Bilderverbot“ zur Disposition stellen. Die Soziologie sollte – um eine Formulierung von Uwe Bittlingmayer zu gebrauchen – das „Bilderverbot“ hinsichtlich des gesellschaftlichen Gegenstandes verwerfen und die Idee der alten kritischen Theorie wieder aufnehmen, die Möglichkeit des Andersseins gesellschaftlicher Zustände in den Blick zu nehmen (Richter, 209, S.222).

Fazit

➔ Die Berufsethische Gewichtung im Kapitel 4 hat gezeigt, dass das dritte Mandat die erste Priorität hat. Das Mandat, welches sich darauf Beziehung eine Profession (hier aber eine „Semi-Profession“) zu sein, welches sich am Berufscodex orientiert, das Mandat gegenüber den Menschenrechten. In diesem Sinne müsste der Kolonialisierung der SKA entgegen gewirkt werden, indem sich Soziokulturelle Animator*innen selbst vermitteln, animieren, konzipieren und organisieren – selbstverständlich immer im Sinne des dritten Mandats nach Silvia Staub-Bernasconi.

9 Résumé

Wenn die Ziele von Wirkungsorientierter Verwaltungsführung und die Ziele von Soziokultureller Animation aufeinander treffen, entstehen Zielkonflikte. Im Kapitel 4 wurde Jürgen Habermas (1985) herbeigezogen, um genau diese Zielkonflikte zu identifizieren. Mit seinen Überlegungen zur Kolonialisierung der Lebenswelten liefert er eine grundsätzliche Erklärungsbasis zur Fragestellung dieser Bachelorarbeit. Mit der Kolonialisierung der Lebenswelten meint er, dass das grenzerhaltende System dazu führt, dass die Marktlogik und die der Bürokratie dominieren und somit demokratisches kommunikatives Handeln mehr und mehr zurückdrängt wird (siehe Kapitel 4). An dieser Stelle werden die Fazits aus der Forschungsarbeit zusammengefasst. Es hat sich gezeigt, dass die Kolonialisierung der Lebenswelten sich auch im Berufsfeld der SKA niederschlägt.

Folgendes Résumé kann aus den Forschungsergebnissen gezogen werden:

- Leistungsvereinbarungen werden ohne Beteiligung der Adressat*Innen geschlossen
-
- Durch Eigenfinanzierung, Drittmittelbeschaffung und die Aufrechterhaltung von Programmen werden viele Ressourcen gebunden. Es besteht die Gefahr, dass diese Ressourcen in der fachlichen Arbeit fehlen.
-
- politisch leichter zu legitimierende Grundangebote sind verglichen mit Projekten weit besser ausgestattet und gesichert. Das Verhältnis zwischen Projekt- und Programmfinanzierung befindet sich in einem Ungleichgewicht.
-
- Soziokulturelle Fachpersonen fordert, dass die Qualifizierung ihrer Arbeit durch die Adressat*Innen erfolgen soll.

10 Handlungsempfehlungen für die Soziokulturelle Animation

千里之行，始於足下

Eine Reise von Tausend Meilen beginnt mit einem Schritt.

(Laotse Tao Te King, Kapitel 64)

Gillet (1998) umrahmt die Variablen „Konsens“ und „Konflikt“ mit der Invariablen „Strategie“. Die Strategie hat den Sinn, die Mittel zur Erreichung eines Ziels so anzupassen, dass sie tatsächlich zur Verwirklichung des Ziels beitragen (S.165-171). Es stellt sich somit die Frage, mit welchen Mitteln sich die Ziele der SKA in der Praxis verfolgen lassen. Aus der Strategieüberlegung entsteht die Kontrastierung der Begriffe „Konsens“ und „Konflikt“. Gillet (1998) schreibt, dass es beim Begriff Konsens darum geht, dass die Spielregeln von der Verwaltung dirigiert werden. Indem Konflikte vermieden werden, wird der Status Quo erhalten. Konflikte oder Spannungen hingegen, erlauben die Entwicklung eines Selbstverständnisses. Sie bilden die Basis des Sozialen (zit. in Wyss, 2014, S.1-3). In diesem Kapitel werden die konsensualen Handlungsansätze als innerhalb von Leistungsvereinbarungen und die konfliktiven Handlungsansätze als ausserhalb von Leistungsvereinbarungen vorgestellt.

10.1 Handlungsansätze innerhalb der Rahmenbedingungen

10.1.1 Aufwand für Eigen- und Drittfinanzierung ausweisen

Als Zielgrösse hat sich der Eigenfinanzierungsgrad in allen beforschten Kontexten durchgesetzt. In welchem Verhältnis der Aufwand zum Ertrag steht, ist nicht ausgewiesen. Wie viele der vertraglich gesetzten Projektressourcen tatsächlich in die Inhalte von Projekten bzw. wie viele in die Mittelbeschaffung für Projekte fliessen, bleibt offen. Insbesondere, weil der Auftrag zum Fundraising auch an Ehrenamtliche und Freiwillige weitergereicht wird, die ihrerseits von Soziokulturellen Animator*Innen zu Finanzierungsfragen beraten werden. Die Interviewaussagen haben ergeben, dass Fundraising viel Know-How und Zeit erfordert. Ähnlich verhält es sich mit der Eigenfinanzierung über Vermietungen.

Die Autorinnen stellen sich daher auf den Standpunkt, dass es angezeigt ist, zu erforschen, in welchem Verhältnis zur gesamten Arbeitszeit zeitliche Ressourcen der Soziokulturellen Animator*Innen in die Vermietung und ins Fundraising fliessen. Eine

solche Forschung könnte darüber Aufschluss geben, ob tatsächlich kaum Zeit für SKA bleibt. Wenn es denn so wäre, so würde das bedeuten, dass ein Handlungsbedarf besteht.

10.1.2 Mit Adressat*Innen partizipativ Qualitätskriterien erarbeiten

Weil die Diskussion über Qualität und ihre Messung im Sozialbereich eine sehr umfangreiche ist und eine Bachelor-Arbeit auf Grund ihres beschränkten Umfangs Prioritäten setzen muss, wurde der Begriff der Qualität zu Beginn der Forschungsarbeit abgegrenzt. Jedoch hat sich gezeigt, dass sich die Frage nach Qualität, die Frage nach der *guten SKA*, zusehends in die Dokumentenanalyse, die Interviews, die Auswertung und die Diskussionen einschlich. Deshalb wird an dieser Stelle nochmals kurz auf die Qualitätsfrage eingegangen.

Für die deutschschweizerische SKA wurden *Qualitätskriterien* bislang erst am Beispiel der offenen Kinder- und Jugendarbeit systematisch entwickelt.

Marco Schmutz, Christine Hotz, Susanne Lischer und Uri Ziegele (2012) untersuchen drei Institutionen im Feld der Jugendarbeit. Sie vergleichen ihre Qualitätsprozesse und erläutern in ihrem Schlussbericht zu Handen des Dachverbands Offene Jugendarbeit (DOJ) theoriegeleitet Dimensionen und Kriterien in der Qualitätssicherung und –Entwicklung anhand von Beispielen. Analog zu den in dieser Arbeit vorgestellten SK Einrichtungen (siehe Portraits in Kapitel 7) bezieht keine der von Schmutz et. al untersuchten Institutionen A, B und C die Adressat*Innen in die Entwicklung der Qualitätskriterien direkt mit ein. Einzige Ausnahme bildet A, wo Kinder und Jugendliche bereits zu Beginn in die Entwicklung von Projekten einbezogen sind und „Partizipationsgrad, sowie die „Lerninhalte des informellen Lernens“ erfasst werden“ (S.26). Schmutz et al. (2012) stellen am Beispiel der Offenen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen einen Katalog von Qualitätskriterien (S.49-50) zusammen, der betreffend Partizipation von Adressat*Innen an der Qualifizierung der Arbeit folgende Qualitätskriterien ausweist:

Qualitätsdimension „Aufgaben“

Kriterium 3.4 **Qualitätssicherung und -Entwicklung**, Indikatoren:

- Kinder- und Jugendarbeitende berücksichtigen bei der Auswertung von Aktivitäten die Meinung der Kinder und Jugendlichen sowie anderer zentraler Akteure (S.48)

Kriterium 3.7 **Politische Arbeit**, Indikatoren:

- Sowohl Kinder- und Jugendarbeitende als auch Kinder und Jugendliche beteiligen sich an Entscheidungen, die sie betreffen
- Kinder- und Jugendarbeitende vertreten in der Gemeinde aktiv die Position der Kinder und Jugendlichen (Schmutz et al., 2012, S.49)

Soweit die von der Fachlichkeit der SKA bereits entwickelten Qualitätskriterien, die auf eine Mitwirkung der Adressat*Innen bei Qualitätssicherung und –Entwicklung hindeuten.

Aus Sicht der Autorinnen reicht es indes nicht aus, die Adressat*Innenschaft nur auf der Ebene der Auswertung einzelner Aktivitäten einzubeziehen.

Vielmehr ist auch auf der Führungsebene und bei der Gestaltung von Qualitäts-Standards der Kreis der Fachpersonen um Adressat*Innen zu erweitern, wenigstens in Stellvertretung. Zu bedenken ist dabei, dass die vorliegenden Kriterien von Schmutz et al. für Kinder und Jugendliche ausgelegt sind.

Im Sinne der polyvalenten SKA in Quartieren mit unterschiedlichsten Teil-Zielgruppen ist es aus Sicht der Autorinnen angezeigt, breiter angelegte Methodenportfolios zu entwickeln, die das Spektrum der vielfältigen Zielgruppen abbilden.

Marianne Meinhold und Christian Matul (2011) sehen Adressat*Innen als Ko-Produzent*Innen an (S. 48) und beleuchten fehlende Normen und Ziele der Service-Qualität als Lücke in den Prozessen sozialer Einrichtungen:

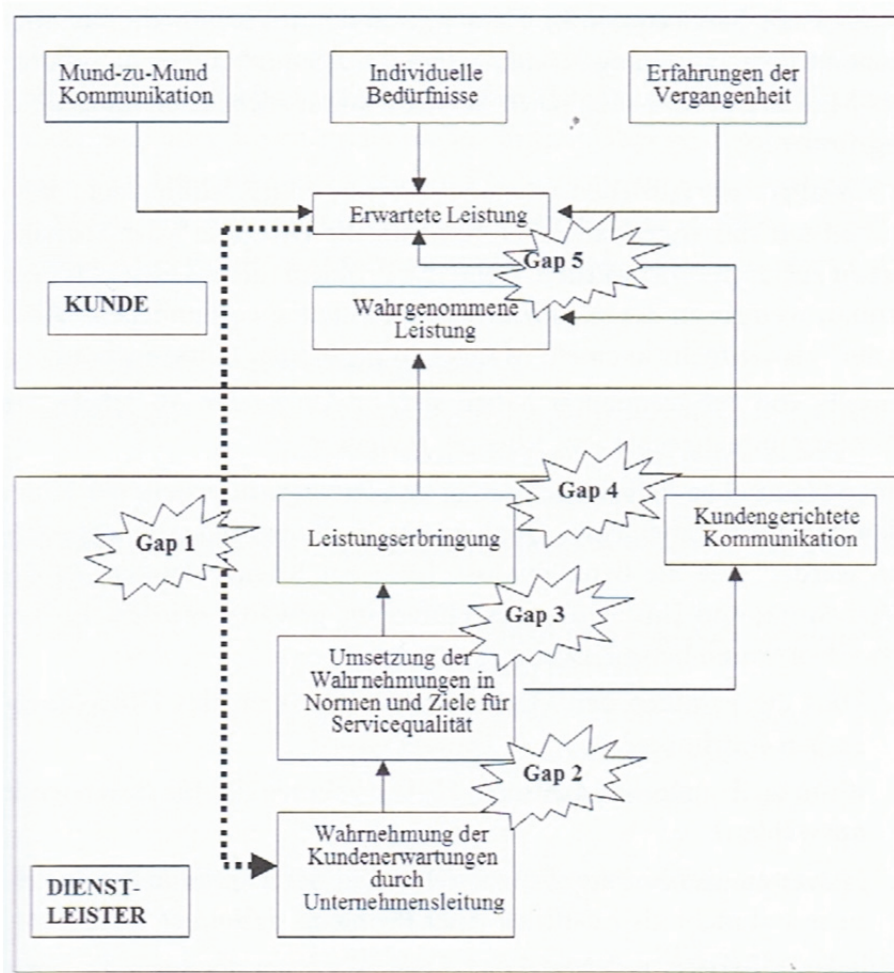


Abb. 35: Servicequalität (Zeithaml, Parasuraman, Berry 1996, S. 62, zit. in Meinhold & Matul, 2011, S.49)

Weiter machen Meinhold und Matul, (2011) folgende Verbesserungsvorschläge in Bezug auf diese Lücke:

- Verhandeln zwischen allen Beteiligten
- Überdenken des Führungsverständnisses
- Entscheidungen und Zielvereinbarungen
- Entwicklung von Qualitätsstandards (S.49)

Daraus leitet sich aus der Sicht der Autorinnen ein praktikables theoretisches Gerüst ab, wie die Entwicklung von Qualitätsstandards unter Mitwirkung der Adressat*Innen der SKA abgestützt werden kann. Zunächst könnte das Steuerungsverständnis von SK Einrichtungen für die Adressat*Innen geöffnet werden. Anschliessend könnte, z.B. mittels Quartierkonferenzen (siehe Jens in Kapitel 8.3.2) gemeinsam verhandelt werden, was Qualität genau bedeutet könnte. Darauf basierend könnten verbindliche Zielvereinbarungen zwischen SK Einrichtung und Adressat*Innen geschlossen werden, und die Adressat*Innenschaft könnte schlussendlich an der Zielüberprüfung anhand der gemeinsam gesetzten Qualitätskriterien mitwirken.

10.1.3 Adressat*Innen an der Leistungsvereinbarung zwischen Verwaltung und SK Einrichtung beteiligen

Wie anhand der Dokumentenanalyse festgestellt wurde, haben die Adressat*Innen im Prozess der Aushandlung von Leistungsvereinbarungen kein Mitspracherecht, auch nicht in Stellvertretung.

Dem gegenüber steht Werner Schöning (2015). Er empfiehlt ausdrücklich den Einbezug von lokalen Netzwerken in die kommunale Sozialpolitik:

Hier bietet sich als zweite Strategie die Implementation einer kontrollierenden Governance-Struktur an, wie sie in den Netzwerken und den lokalen Agendaprozessen realisiert wurde. Dort übernehmen, zusätzlich zur politischen Kontrolle durch die Opposition und den fachlichen Austausch in den Ratsgremien, die Sozialwirtschaft selbst und unabhängige Bürgergruppen eine Beobachterrolle kommunaler Sozialpolitik. Sie verfolgen eben keinen technokratischen Ansatz, sondern betonen gegen den umgekehrten Weg und betonen die politischen Aspekte der Sozialwirtschaftsmärkte und bearbeiten sie politisch (S.166)

An welcher Stelle des Leistungsvereinbarungsprozesses Adressat*Innen mitwirken und wie das methodisch vonstatten gehen könnte, ist mittels Feldforschung zu klären. Die Autorinnen sehen Möglichkeiten für den *Einbezug der Adressat*innen in alle Teilschritte (Entstehung, Konkretisierung, Vertragsverhandlung, Umsetzung, Auswertung, Neuverhandlung) des Leistungsvertragsprozesses*.



Abb. 36: Leistungsvertragsprozess (mit Sternen ergänzt nach Dvorak & Ruflin, 2012, S.31)

Mit dieser Abbildung wird ersichtlich, dass die Adressat*Innen aus der Sicht der Autorinnen an allen Teilschritten des Leistungsvereinbarungsprozesses beteiligt werden könnten, entweder als Gruppe von Adressat*Innen (grosse Sterne) oder in Vertretung der Adressat*Innenschaft durch eine Delegation an die Verhandlungen bzw. in die Arbeitsgruppe (kleine Sterne).

10.1.4 Fachhochschulisch Forschen zu Auswirkungen von Leistungsvereinbarungen auf SKA

Nach Gillets praxeologischem Verständnis von Soziokultureller Animation (siehe Kapitel 2.2.1 S) dient die Theorie der Praxis und umgekehrt. Aus der Sicht der

Autorinnen könnte sich aus den vorliegenden explorativen Ergebnissen ein Forschungsinteresse für Fachhochschulen im Bereich der Soziokulturellen Animation in der Deutschschweiz bilden. Dabei wäre eine *systematische Untersuchung der Auswirkungen von Leistungsvereinbarungen im Besonderen und Steuerungsmechanismen des New Public Management im Allgemeinen auf die Arbeitsweise der SKA* wichtig, um eine Grundlage für fach-politische Arbeit zu legen.

10.2 Handlungsansätze ausserhalb der Rahmenbedingungen

10.2.1 Forschen jenseits des Leistungsauftrags

Bereits in Kapitel 8.4.3. wurde mit Richter 2009 festgehalten, dass sich Forschung an den Maximen der Betriebswirtschaftslehre orientiert. Die Fachhochschulen für Soziale Arbeit stehen mit ihren Mehrfachmandaten und Dienstleistungsaufträgen selbst im Spannungsfeld zwischen Leistungsauftrag, Drittmittelbeschaffung und Fachlichkeit. Aus diesem Grund erachten es die Autorinnen als notwendig, *Forschung und Fachdiskurs auch jenseits der Fachhochschulen* zu etablieren und ein fachliches Netzwerk zu errichten. In der Tradition der Kritischen Sozialen Arbeit etwa geschieht dies bereits in Bern und Zürich (vgl. KriSo, 2012).

Allerdings besteht hier eine Lücke bezogen auf die spezifische Fachlichkeit der SKA.

10.2.2 Politik mitgestalten, sich selbst als SKA organisieren

Es liegt auf der Hand, dass die Verhandlungs- und Artikulationsmacht einzelner, atomisierter Soziokultureller Animator*Innen in ihren Kontexten nicht so gross ist wie die von Verbänden. Dazu schreibt Christa Paulini (2010):

Die Entwicklung des beruflichen Selbstverständnisses und einer dementsprechenden gewerkschaftlichen und berufspolitischen Organisation, hinken der Realität der Sozialen Arbeit als „normaler“ Erwerbsarbeiter, bei der eine strukturelle Interessendivergenz zwischen Arbeitnehmer und –geber besteht, hinterher. (zit. in Hagn, Hammerschmidt & Sagebiel, 2012, S.155)

Dieses Verhältnis spiegelt sich in der Schweiz am Beispiel der Fachverbände Sozialer Arbeit. Es setzt sich fort im dort repräsentierten Anteil an Soziokulturellen Animator*innen und der Gewichtung von SKA-Themen. Es bestehen zwar Fachverbände, sowohl mit AvenirSocial für Soziale Arbeit als auch für Jugendarbeit mit dem Dachverband Offene Jugendarbeit (DOJ), in denen Soziokulturelle Animator*Innen in Arbeitsgruppen und Fachgremien mitwirken. Ebenso haben in Gewerkschaften wie dem VPOD vereinzelt Soziokulturelle Animator*Innen Einsitz.

Doch die polyvalente SKA, wie sie in den beforschten Trägerschaften der Quartiere etabliert ist, ist nach Ansicht der Autorinnen nicht genügend in den berufspolitischen und fachlich orientierten Strukturen abgebildet. SKA hat somit keine eigene Lobby. Deshalb plädieren die Autorinnen abschliessend für einen *Fachverband Soziokulturelle Animation*.

Schlusswort

Wie eingangs der Arbeit geschildert war die erste Inspiration für diese Bachelor-Arbeit die Idee einer Bedingungslosen Soziokultur.

Geleitet waren die Autorinnen von der Vorstellung, jenseits des Semi-professionellen Terrains das Wirtschaften mit Ressourcen in soziokulturellen Projekten zu erforschen.

Interessant scheint den Autorinnen nach wie vor die Frage, ob und wie sich die Mittelbeschaffung in Projekten verändert, wenn sie nicht von Fachleuten der SKA angegangen wird, sondern von Menschen, die sich nicht in einem Auftrags- oder Leistungsverhältnis bewegen, oder sich vielleicht gleich ganz und grundsätzlich den Imperativen des Geldes entziehen¹⁴.

Die Autorinnen vermuten: Hier kann die SKA lernen und ihren Horizont erweitern.

Will die SKA auch in Zukunft in ihren Partizipativen, Integrativen, Präventiven und Vernetzenden Funktionen gemeinsam mit ihren Adressat*Innen animieren, organisieren, konzipieren und vermitteln, dann muss sie sich für neue Wege öffnen. Zukunftsfähige SKA darf sich nicht für systemtragende Zwecke instrumentalisieren lassen und mit Mechthild Seithe gesprochen eine Haltung von „wes Brot ich ess“, des Lied ich sing“ einnehmen, sondern sie muss reflektiv, und wo fachlich angezeigt auch konfliktiv im Sinne Gillets, der Kolonialisierung der Lebenswelten durch das System etwas Zukunftsfähiges entgegensetzen.

SKA kann es sich buchstäblich nicht leisten, die soziokulturelle Entwicklung alternativer Formen des Wirtschaftens ausser Acht zu lassen. Commons¹⁵, P2P bzw. Peer-to-Peer Netzwerke¹⁶ und verschiedene Formen des Crowdfunding¹⁷ werden schon länger von anderen Disziplinen genutzt.

¹⁴ Zum Beispiel bazore in Bern ist ein Tauschnetz, das vollständig ohne CHF und auch ohne SKA arbeitet: <http://bazore.ch>

¹⁵ Für Definitionen und eine Liste mit Commons-Netzwerken siehe z.B. <http://www.thezeromarginalcostsociety.com>, <http://ouishare.net/en> oder auch https://en.wikipedia.org/wiki/Commons#Contemporary_commons_movements

¹⁶ Für Definitionen und Beispiele siehe <http://p2pfoundation.net>

¹⁷ Siehe dazu etwa das Crowdfunding-Monitoring der HSLU – Wirtschaft (2015) <https://blog.hslu.ch/retailbanking/crowdfunding/> oder die aktuelle Studie des Bundesamts für Kultur und der Pro Helvetia (2016) zu Crowdfunding in der Kultur: <http://www.bak.admin.ch/themen/04898/index.html?lang=de>

Vor allem aber setzen sich Netzwerke mit diesen emergenten Formen des Umgangs mit Ressourcen auseinander, die sich bewusst keiner Disziplin zuordnen oder anschliessen lassen, um sich ebenso bewusst Verwertungs-, Organisations- und Verwaltungslogiken zu entziehen und unabhängig(er) Projekte gestalten zu können. Um transdisziplinär, also fächerübergreifend, aber mit gemeinsamem Konzept (vgl. Willener, 2005, S.4) vorgehen zu können, muss die SKA durchaus auch bereit sein, die eigene Semi-Profession und damit das Disziplindenken an und für sich für einen Moment hinter sich zu lassen und sich den Dingen öffnen, die im Hier und Jetzt jenseits bestehender Strukturen ausprobiert werden.

Das letzte Wort möchten die Autorinnen deshalb Saul Alinsky geben.

In seinen *Rules for Radicals* (1971, p.128, emphasis by author) macht er Folgendes zum Programm:

The eighth rule: **Keep the pressure on** with different tactics and actions, and utilize all events of the period for your purpose.

Quellen

A

anim.ch, Plateforme romande de l'animation socioculturelle (2016). *Nouvelle Gestion Publique*. Gefunden unter <http://anim.ch/?page=854>

Alinsky, Saul D. (1971). *Rules for Radicals. A Pragmatic Primer for Realistic Radicals..* New York: Random House.

Armbruster Elatifi, Ulrike, Libois, Joëlle, Perret, Basile & Warynski, Danièle (2014). *Evaluation participation des actions de l'animation socioculturelle: le défi de la qualité*. Gefunden unter https://www.hesge.ch/hets/sites/default/files/publication/documents/rapport_final_07_08_14_v5.pdf

B

BBC (2013). *What is Thatcherism?*. Gefunden unter <http://www.bbc.com/news/uk-politics-22079683>

Blancpain, Françoise, Guyer, Karl, Hablützel, Susanne, Jeanneret, Catherine & Zeller, Daniel (2012). *Soziokultur für Zürich. Eine Standortbestimmung*. Gefunden unter http://www.gz-zh.ch/fileadmin/gz-daten/geschaeftsstelle/Dokumente/Broschueren/GZ_Broschuere_Soziokultur_120516_web_Einzelseiten.pdf

Böhnisch, Lothar & Lösch, Hans (1973). Das Handlungsverständnis des Sozialarbeiters und seine institutionelle Determination. In Hans-Uwe Otto und Siegfried Schneider (Hrsg.), *Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit*. (2., überarb. Aufl.). Berlin: Luchterhand.

C

Chauvière, Michel (2009). Qu'est-ce que la «chalandisation»? *Informations sociales*, 152 (2), 128 – 134.

Claremont Graduate University, Drucker School of Management (2016). *Peter F. Drucker: Business Visionary 1909 – 2005*. Gefunden unter <http://drucker.cgu.edu/about-drucker/peter-f-drucker/>

D

Di Luzio, Gaia (2005). Professionalismus – Eine Frage des Vertrauens. In Michaela Pfadenhauer (Hrsg.), *Professionelles Handeln* (S.69-85). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Drucker, Peter F. (2010). *Men, Ideas, and Politics (The Drucker Library)*. Brighton: Harvard Business Publishing.

Dvorak, Andreas & Ruflin, Regula (2012). *Der Leistungsvertrag. Ein Praxisleitfaden*. (2. Überarb. Aufl.). Bern: Haupt.

E

Eidgenössische Finanzverwaltung [EFV]. (2008). *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in den Schweizer Kantonen: Gegenwärtiger Stand*. Gefunden unter http://www.flag.admin.ch/d/dokumentation/doc/2-3-3FLAG_Kurzbericht_Wirkungsorientierte_Steuerung_Kantone.pdf

Eidgenössische Finanzverwaltung [EFV]. (2013). *Sektion Programm FLAG 2013*. Gefunden unter <http://www.flag.admin.ch/d/themen/1-1verwaltungsfuehrung.php>

Essl, Günter (2007). Forschungsdesign in der qualitativen Sozialforschung. In Vito Flaker & Tom Schmid (Hrsg.), *Von der Idee zur Forschungsarbeit. Forschen in Sozialarbeit und Sozialwissenschaft* (S.101 – 123). Wien: Böhlau Verlag.

F

Financial Times Lexicon (2016). *Reaganomics*. In *Financial Times Lexicon*. Gefunden am 01.07.2016 unter <http://lexicon.ft.com/Term?term=Reaganomics>

Flick, Uwe, von Kardorff, Ernst & Steinke, Ines (2000a). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In Uwe Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S.13-29). Reinbek bei Hamburg: Verlag.

Friebertshäuser, Barbara (1997). Interviewtechniken: Ein Überblick. In Barbara Friebertshäuser & Annedore Prengel (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S.371 - 395). Weinheim: Beltz.

Friz, Annina (2014). *Integrale Projektmethodik. Soziokultureller Entwurf der Zukunft. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript*. Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

G

Gemeindegesezt des Kantons Bern vom 16. März 1998 (BSG 170.11). Gefunden unter <https://www.belex.sites.be.ch/frontend/versions/158>

Gillet, Jean-Claude (1998). *Animation. Der Sinn der Aktion*. Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles.

H

Habermas, Jürgen (1985). *Die neue Unübersichtlichkeit. Kleine Politische Schriften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hagn, Julia, Hammerschmidt, Peter & Sagebiel, Juliane (2012). Ergebnisse und (Neben-) Wirkungen des Neuen Steuerungsmodells für die Soziale Arbeit. In Julia Hagn, Peter Hammerschmidt & Juliane Sagebiel (Hrsg.), *Modernisierung der kommunalen Sozialverwaltung. Soziale Arbeit unter Reformdruck* (S.149-164). Neu-Ulm: AG SPAK.

Hangartner, Gabi (2010). Ein Handlungsmodell für die Soziokulturelle Animation zur Orientierung für die Arbeit in der Zwischenposition. In Bernard Wandeler (Hrsg.), *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (S.265 - 324). Luzern: Interact.

Herzberg, Carsten, Sintomer, Yves, Kleger, Heinz & Neunecker, Martina (2012). Einleitung: Von Porto Alegre nach Europa (S. 9 – 26). In Carsten Herzberg, Yves Sintomer & Heinz Kleger (Hrsg.), *Hoffnung auf eine neue Demokratie. Bürgerhaushalte in Lateinamerika und Europa*. Frankfurt: Campus.

Hewlett-Packard (2016). *Timeline of our history*. Gefunden unter <http://www8.hp.com/us/en/hp-information/about-hp/history/hp-timeline/timeline.html>

Husi, Gregor & Villiger, Simone (2012). *Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Soziokulturelle Animation. Theoretische Reflexionen und Forschungsergebnisse zur Differenzierung Sozialer Arbeit*. Luzern: Interact.

I

J

K

Kanton Basel-Stadt, Präsidialdepartement, Kantons- und Stadtentwicklung, Kontaktstelle für Quartierarbeit (2009a). *Konzept Quartiertreffpunkte Basel-Stadt*. Gefunden unter <http://www.entwicklung.bs.ch/stadtteile/quartierarbeit-mitwirkung/quartierorganisationen.html>

Kanton Basel-Stadt, Präsidialdepartement, Kantons- und Stadtentwicklung, Kontaktstelle für Quartierarbeit (2009b). *Rahmenrichtlinien für den Betrieb von Quartiertreffpunkten*. Gefunden unter <http://www.entwicklung.bs.ch/stadtteile/quartierarbeit-mitwirkung/quartierorganisationen.html>

Kanton Basel-Stadt, Präsidialdepartement (2015). *Vertrag betreffend die Ausrichtung einer Finanzhilfe, Kanton Basel-Stadt mit Vertragspartner, 2017 bis 2019*. Basel: Unveröffentlichter Mustervertrag¹⁸.

Kanton Basel-Stadt (2016). *Organigramm Regierungsrat Kanton Basel-Stadt*. Gefunden unter <http://www.bs.ch/Suche.html?navopen=az>

Kanton Basel-Stadt, Präsidialdepartement, Kantons- und Stadtentwicklung (2016). *Organigramm Kantons- und Stadtentwicklung Basel-Stadt*. Gefunden unter <http://www.entwicklung.bs.ch/ueberuns/organisation-fachstellen.html>

¹⁸ Internes, aber den Autorinnen vorliegendes Dokument, Zitierweise in Absprache mit simone.sattler@hslu.ch

Kanton Basel-Stadt, Präsidialdepartement, Kantons- und Stadtentwicklung, Kontaktstelle für Quartierarbeit (2016). *Mitwirkung*. Gefunden unter <http://www.entwicklung.bs.ch/stadtteile/quartierarbeit-mitwirkung/mitwirkung.html>

Kantonsverfassung von Basel-Stadt vom 23.03.2005. GS Nr. 111.100. Gefunden unter <http://www.gesetzessammlung.bs.ch/frontend/versions/3837?locale=de>

Kolhoff, Ludger (2002). *Finanzierung sozialer Einrichtungen und Dienste*. Augsburg: ZIEL - Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH.

KriSo, Forum für kritische Soziale Arbeit (2012). *New Public Management in der Sozialen Arbeit. Eine Kritik*. Gefunden unter http://www.kriso.ch/wp-content/uploads/kriso_npm_sa.pdf

Kuckartz, Udo (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (2., überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.

L

Lamnek, Siegfried (2010). *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch* (5. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Laotse (ca. 400 v. Chr.). *Daodejing / Tao Te King*. Gefunden unter <http://www.tao-te-king.org/index.html>

Lipsky, Michael (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.

Lüttringhaus, Maria (2000). *Stadtentwicklung und Partizipation. Fallstudien aus Essen, Katernburg und der Dresdner Äusseren Neustadt*. Bonn: Stiftung Mitarbeit.

Lutz, Roland (2011). *Das Mandat der Sozialen Arbeit*. Wiesbaden: VS Verlag.

M

Mayer, Horst O. (2006). *Interview und schriftliche Befragung* (2. Aufl.) München: Oldenburg.

Meinhold, Marianne & Matul, Christian (2011). *Qualitätsmanagement aus der Sicht der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie* (2., überarb. und aktualis. Aufl.). Baden-Baden: Nomos.

N

NZZ (2004, 15. Januar). NPM-Scherbenhaufen in Basel-Stadt. *NZZ online*. Gefunden unter <http://www.nzz.ch/article9CDTN-1.200556>

NZZ (2014, 10. Juli). Sparprogramm 17/0: Stadtrat präsentiert erste Sparmassnahmen. *NZZ online*. Gefunden unter <http://www.nzz.ch/zuerich/stadt-zuerich/stadtrat-praesentiert-erste-sparmassnahmen-1.18340709>

O

P

Q

Quartiertreffpunkte Basel (2014). *Begegnen, erleben, gestalten*. Gefunden unter <http://www.quartiertreffpunktebasel.ch/quartier-treffpunkte-basel/index.php>

R

Richter, Peter (2009). *Ökonomisierung als gesellschaftliche Entdifferenzierung. Eine Soziologie zum Wandel des öffentlichen Sektors*. Konstanz: UKW Verlagsgesellschaft mbH.

Rechberger, Martina (2013). *Wirkungsorientiertes Kontraktmanagement. Konstitutive Rahmenbedingungen für die Festlegung von Wirkungszielen im Rahmen von Leistungskontrakten mit Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Ringger, Beat (2015). Die neoliberale Zerstörung der Res Publicae. In *Denknetz-Jahrbuch 2015: Zerstörung und Transformation des Gemeinwesens*. Gefunden unter http://www.denknetz.ch/sites/default/files/jb15_ringger_zerstoerung_der_res_publicae.pdf

Röh, Dieter (2013). *Soziale Arbeit, Gerechtigkeit und das gute Leben: eine Handlungstheorie zur daseinsmächtigen Lebensführung*. Wiesbaden: Springer VS.

Rufli, Regula (2006). *Wohlfahrtsstaatliches Kontraktmanagement. Die Verhandlung und Umsetzung von Leistungsverträgen als Herausforderung für Nonprofit-Organisationen*, Bern: Haupt.

Schmocker, Beat (2011). *Soziale Arbeit und ihre Ethik in der Praxis. Eine Einführung mit Glossar zum Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz*. Bern: AvenirSocial.

S

Schmutz, Marco, Hotz, Christine, Lischer, Susanne & Ziegele, Uri (2012). *Qualitätskriterien und Qualitätsentwicklung in der Soziokulturellen Animation – am Beispiel der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Schlussbericht der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit*. Gefunden unter http://www.doj.ch/fileadmin/downloads/fachgruppen/maedchen/Schlussbericht_Definitiv_24_Aug_Fotos.pdf

Schönig, Werner (2015). *Kooperation in der Sozialwirtschaft. Zur sozialpolitischen Nutzung von Kooperation und Konkurrenz*. Weinheim: Beltz Juventa.

Schwald, Andreas (2014, 25. November). Staatsfinanzen: Jetzt erhält auch Basel-Stadt ein Entlastungspaket. *TagesWoche*. Gefunden unter <http://www.tageswoche.ch/de/202/basel/674198/>

Sintomer, Yves, Herzberg, Carsten & Röcke, Anja (2012). Transnationale Modelle der Bürgerbeteiligung: Bürgerhaushalte als Beispiel. In Carsten Herzberg, Yves Sintomer & Heinz Klegler (Hrsg.), *Hoffnung auf eine neue Demokratie: Bürgerhaushalte in Lateinamerika und Europa* (S.27-60). Frankfurt: Campus Verlag.

Spierts, Marcel (1998). *Balancieren und Stimulieren. Methodisches Handeln in der soziokulturellen Arbeit*. Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles.

Springer Gabler Verlag (Hrsg.). (2016a). Management by Objectives. In *Gabler Wirtschaftslexikon*. Gefunden am 01.07.2016 unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4391/management-by-objectives-v9.html>

Springer Gabler Verlag (Hrsg.). (2016b). New Public Management. In *Gabler Wirtschaftslexikon*. Gefunden am 01.07.2016 unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4391/management-by-objectives-v9.html>

Springer Gabler Verlag (Hrsg.). (2016c). Zielbeziehungen. In *Gabler Wirtschaftslexikon*. Gefunden am 01.07.2016 unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/16018/zielbeziehungen-v8.html>

Stadt Bern, Stadtverwaltung (2016). *Organigramm der Stadt Bern*. Gefunden unter <http://www.bern.ch/politik-und-verwaltung/stadtverwaltung>

Stadt Bern, Gemeinderat, Direktion für Bildung, Soziales und Sport (2016a) *Leistungsvertrag 2016 – 2017*. Gefunden unter <http://www.vbgbern.ch/ueber-uns/leistungsvertrag.html>

Stadt Bern, Stadtverwaltung, Direktion für Bildung, Soziales und Sport (2016). *Organigramm BSS*. Gefunden am 01.06.2016 unter <http://www.bern.ch/politik-und-verwaltung/stadtverwaltung/bss>

Stadt Zürich, Gemeinderat (1999). *99/45 - Weisung 86 vom 3.2.1999: Soziokultur, Förderung und Unterstützung, informelle Änderung der Gemeindeordnung*. Gefunden unter <http://www.gemeinderat-zuerich.ch/geschaefte/detailansicht-geschaefte?ID=4c0ea0e9-d312-4753-86db-6ebc457ead79>

Stadt Zürich, Gemeinderat (2012). *2012/203 Weisung vom 16.05.2012: Sozialdepartement, Beiträge an 12 Trägerschaften für 37 soziokulturelle Angebote 2013 bis 2018*. Gefunden unter <http://www.gemeinderat-zuerich.ch/geschaefte/detailansicht-geschaefte?ID=0aeb776f-a5fa-4905-a1cf-bd86b980b0c3>

Stadt Zürich, Sozialdepartement (2012). *Kontrakt 2013 – 2018. Trägerschaft: Verein XYZ. Angebot: YXZ. Kontraktparteien: Sozialdepartement der Stadt Zürich und Verein XYZ*. Zürich: Unveröffentlichter Mustervertrag¹⁹.

Stadt Zürich, Sozialdepartement (2013). *Grundsätze und Leistungen städtisch finanzierter Soziokultur*. Gefunden unter <https://www.stadt-zuerich.ch/sd/de/index/soziokultur/sk2013/was-ist-soziokultur.html>

¹⁹ Internes, aber den Autorinnen vorliegendes Dokument, Zitierweise in Absprache mit simone.sattler@hslu.ch

- Stadt Zürich, Sozialdepartement (2016a). *Mappe Sozialdepartement «Organisation und Aufgaben»*. Gefunden unter https://www.stadt-zuerich.ch/sd/de/index/ueber_das_departement/organisation/mappe_sd.html
- Stadt Zürich, Sozialdepartement (2016b). *Zwischenbericht und Report Soziokultur 2013 bis 2015*. Gefunden unter https://www.stadt-zuerich.ch/sd/de/index/ueber_das_departement/publikationen/rep_sk.html
- Stadt Zürich, Gemeinderat (2016). *Gemeindeordnung der Stadt Zürich. Gemeindebeschluss vom 26. April 1970, mit Änderungen bis 24. November 2013*. Gefunden unter https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik_u_recht/amtliche_sammlung/inhaltsverzeichnis/1/101/Gemeindeordnung_der_Stadt_Zuerich.html
- Staub-Bernasconi, Silvia (1998). Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession. In Andreas Wöhrli (Hrsg.), *Profession und Wissenschaft Sozialer Arbeit. Positionen in einer Phase der generellen Neuverortung und Spezifika in den neuen Bundesländern*. (S.305-335). Berlin: Pafftenweiler.
- Staub-Bernasconi, Silvia (2007). *Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft: Systemtheoretische Grundlagen und professionelle Praxis – ein Lehrbuch*. Bern: Haupt.
- Stiftung Zürcher Gemeinschaftszentren [ZGZ]. (2015). *Jahresbericht 2015*. Gefunden unter <http://www.gz-zh.ch/fileadmin/gz-daten/geschaeftsstelle/Dokumente/Jahresberichte/JB2015.pdf>
- T**
- Tagesanzeiger (2012, 12. Januar). Zürcher Gemeinderat spart 30 Millionen Franken. *Tagesanzeiger*. Gefunden unter <http://www.tagesanzeiger.ch/zuerich/stadt/zuercher-gemeinderat-spart-30-millionen-franken/story/12119384>
- The Economist (2009). Management by Objectives. In *The Economist Online Extra*. Gefunden unter <http://www.economist.com/node/14299761>
- U**
- United Nations Research Institute for Social Development [UNRISD] (1999). *The New Public Management Approach and Crisis States. UNRISD Discussion Paper*. Gefunden unter [http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/httpNetITFramePDF?ReadForm&parentunid=5F280B19C6125F4380256B6600448FDB&parentdoctype=paper&netitpath=80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/5F280B19C6125F4380256B6600448FDB/\\$file/dp112.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/httpNetITFramePDF?ReadForm&parentunid=5F280B19C6125F4380256B6600448FDB&parentdoctype=paper&netitpath=80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/5F280B19C6125F4380256B6600448FDB/$file/dp112.pdf)
- V**
- Vereinigung Berner Gemeinwesenarbeit vbg und Jugendamt der Stadt Bern (2015). *Grundlagenpapier der vbg und des Jugendamtes der Stadt Bern zur Gemeinwesenarbeit der vbg*. Gefunden unter <http://www.vbgbern.ch/ueber-uns/grundlagenpapier-gemeinwesenarbeit-vbg.html>
- Verordnung des Regierungsrats des Kantons Basel-Stadt über die Mitwirkung der Quartierbevölkerung vom 22. Mai 2007 (Stand 1. Januar 2012), GS Nr. 153.500, Gefunden unter <http://www.entwicklung.bs.ch/stadtteile/quartierarbeit-mitwirkung/mitwirkung.html>
- W**
- Wehner, Nicole (2010). *Die habitualisierte Inszenierung von Professionalität. Eine biografische Studie im Berufsfeld der Sozialen Arbeit*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.
- Willener, Alex (2005). Bescheidenheit und Selbstbewusstsein – Transdisziplinarität als Voraussetzung für eine integrale Quartierentwicklung. *SozialAktuell*, 11 (2), 2-5
- Willener, Alex (2007). *Integrale Projektmethodik für Innovation und Entwicklung in Quartier, Gemeinde und Stadt*. Luzern: interact.
- Wyss, Jacqueline (2014). *Interventionsposition Organisation. Konsum- und Transfermodell nach Jean-Claude Gillet. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript*. Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

X
Y
Z

Anhang

A Interview-Leitfaden

Leitfaden-Interview zu SKA in Doppelrolle

**1. Wir haben viel über *Leistungsvereinbarungen* gelesen.
Erzählst Du uns bitte von Deinem konkreten *Kontrakt*?**

1.1 Ausreden lassen!

Nachfrageteil:

1.2 Wofür bekommst Du Geld?

1.3 Woran wird Deine Arbeit bemessen?

2. Welchen *Einfluss* hat die Leistungsvereinbarung auf die vier SK Funktionen?

2.1 Ausreden lassen!

Nachfrageteil:

2.2 Bezogen auf ***Vernetzungs- & Kooperationsfunktion*** (Bspe., Erklärung unseres Verständnisses)

2.3 Bezogen auf ***Partizipative*** Funktion (Bspe., Erklärung unseres Verständnisses)

2.4 Bezogen auf ***Präventive*** Funktion (Bspe., Erklärung unseres Verständnisses)

2.5 Bezogen auf ***Integrative*** Funktion (Bspe., Erklärung unseres Verständnisses)

3. Gibt es einen Lebensbereich, wo Du *ohne* Leistungsvereinbarung SK arbeitest?

3.1 Ausreden lassen!

Nachfrageteil:

3.2 Siehst Du Unterschiede zur SK Arbeit *mit* Leistungsvereinbarung?

4. Siehst Du *Zielkonflikte* zwischen Leistungsvereinbarung und der SK Arbeitsweise (konkret den Arbeitsprinzipien der SK nach Willener)?

4.1 Ausreden lassen!

Nachfrageteil:

4.2 Arbeitsprinzipien

- Partizipation
- Empowerment
- Vielfalt der Gestaltung (Methoden)
- Gestaltung der Vielfalt (Diversity)
- Nachhaltigkeit
- Informelles Lernen / Projekt als Lernumgebung
- Kreativität
- Inter- / Transdisziplinarität

5. Wie sieh Dein *Umgang* damit aus? Wie Handelst Du im Zielkonflikt?

5.1 Reden lassen!